



**Luis Filipe Gusmão
Monge Soares**

**Design e o desenvolvimento de empresas de base
tecnológica**

o júri

presidente

Prof.^a Dr.^a SUSANA BELA SOARES SARDO

Professora Auxiliar do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro

Prof. Dr. EDUARDO FILIPE VALENTE CUNHA DA SILVA AIRES

Professor Auxiliar da Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto

Prof. Dr. HENRIQUE MANUEL MORAIS DIZ (Orientador)

Professor Catedrático do Departamento de Gestão da Universidade de Aveiro

Prof. Mestre ÁLVARO JOSÉ BARBOSA DE SOUSA (Co-orientador)

Assistente do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Os meus agradecimentos a Henrique Diz e Álvaro Sousa pela partilha de conhecimentos e por me ajudarem a elaborar esta dissertação.

A António Monge Soares e Joana Natal por me ajudarem na revisão do texto.

A Carlos Teixeira, Inês Costa Lima, Filipe Gomes e Rui Rosa pela partilha de bibliografia específica.

Finalmente a todos os outros que de algum modo colaboram.

palavras-chave

Gestão do Design, Empresas de base tecnológica, Funções do Design, Gestão da Identidade

resumo

Esta dissertação visa dar a conhecer o contributo do Design para o desenvolvimento sustentável de empresas de base tecnológica. Destaca as duas funções do Design, a diferenciadora e a coordenadora, que o tornam necessário em qualquer organização que pretenda orientar de uma forma profissional a sua oferta para o mercado.

É também abordada uma das áreas de especialização do Design: a Gestão da Identidade Corporativa. Esta foi uma das áreas identificadas como fundamentais para a diferenciação da empresa que serviu como *case study*, a ClusterMedia.Labs.

Por fim apresenta-se o trabalho desenvolvido na ClusterMedia.Labs, que permitiu aplicar na prática os conceitos abordados nesta dissertação.

keywords

Design Management, technological companies, Design functions, Identity Management

abstract

This dissertation aims to raise awareness of the contribution of Design to the sustainable development of technology-based companies. It highlights the two main functions of Design, the differentiation and coordination, that make it necessary in any organization that wishes to direct in a professional manner its offer to the market.

There is also an approach to one of the areas of specialization of Design: the Management of Corporate Identity. This was one of the areas identified as essential for the differentiation of the company that served as case study: ClusterMedia.Labs.

Finally we present the work developed in ClusterMedia.Labs, which allowed to apply in practice the concepts discussed in this dissertation.

Índice Geral

| | |
|--|-----------|
| Título | 03 |
| Júri | 05 |
| Agradecimentos | 07 |
| Resumo | 08 |
| Abstract | 09 |
| Índice Geral | 10 |
| Índice de figuras | 15 |
| Introdução Geral | 16 |
| Parte 1 - Design e Organizações | 18 |
| 1 As disciplinas do Design | 20 |
| 1.1 Design de Ambientes | 20 |
| 1.2 Design de Produto | 20 |
| 1.3 Design de Embalagem | 21 |
| 1.4 Design Gráfico | 21 |
| 1.5 Matriz de Integração do Design na empresa | 22 |
| 2 A função diferenciadora do Design | 23 |
| 2.1 A diferenciação da forma e o comportamento do consumidor | 23 |
| 2.1.1 A forma como cognição | 24 |
| 2.1.2 A forma como emoção | 25 |
| 2.1.3 A forma como comunicação | 26 |
| 2.1.4 A forma como relação | 27 |
| 2.1.5 Percepção da forma e contexto | 28 |
| 2.2 As preferências estéticas do consumidor | 29 |
| 2.2.1 Preferências estéticas e princípios do Design | 29 |
| 2.2.2 Segmentação estética do consumidor | 30 |
| 2.3 Contributo do Design para a pesquisa de Marketing | 30 |
| 2.3.1 Métodos comuns de pesquisa entre Design e Marketing | 30 |
| 2.3.2 Ferramentas de medição da percepção emergentes | 31 |
| 3 A função coordenadora do Design | 31 |
| 3.1 A dimensão conceptual da inovação | 32 |
| 3.1.1 O contributo do Design para a gestão das ideias | 32 |
| 3.1.2 O conceito como “cerne” da organização | 33 |
| 3.1.3 Orientação do mercado de inovação | 34 |
| 3.2 Design e gestão de tecnologia | 35 |
| 3.2.1 Design e transferência de tecnologia | 35 |
| 3.2.2 Rumo a um “Design Dominante” | 36 |
| Conclusões | 36 |
| Parte 2 - Gestão da Identidade Corporativa | 38 |

| | | |
|-----|--|----|
| 4 | Os principais erros da gestão | 40 |
| 4.1 | O briefing sem programa explícito | 40 |
| 4.2 | O briefing por imitação | 41 |
| 4.3 | Redacção errada do briefing | 42 |
| 4.4 | Seleccção errada dos profissionais | 43 |
| 4.5 | A percepção errada dos tempos e pressupostos | 43 |
| 5 | A problemática da gestão do projecto identitário | 44 |
| 5.1 | Estratégia comunicacional e gestão do sistema identificativo | 44 |
| 5.2 | As oportunidades de intervenção sobre os signos identificadores | 45 |
| 5.3 | As tarefas de gestão da marca | 46 |
| 6 | O perfil do director de comunicação | 47 |
| 6.1 | Os recursos culturais | 48 |
| 6.2 | As habilitações | 49 |
| 6.3 | Os recursos analíticos | 50 |
| 6.4 | Os conhecimentos técnicos | 51 |
| 7 | Os requisitos de gestão da identidade institucional | 51 |
| 7.1 | A centralização executiva | 52 |
| 7.2 | A articulação estratégica | 53 |
| 7.3 | Suporte político | 53 |
| 7.4 | Protagonismo da direcção central | 54 |
| 7.5 | A articulação horizontal ou departamental | 54 |
| 7.6 | A cultura de comunicação interna | 55 |
| 7.7 | A autonomia financeira | 55 |
| 8 | A definição da estratégia de identidade e comunicação | 56 |
| 8.1 | Definição do perfil e posicionamento estratégico | 56 |
| 8.2 | Deteccção de paradigmas gráficos | 58 |
| 8.3 | Previsão dos requisitos técnicos da comunicação da marca | 59 |
| 8.4 | Análise das condicionantes verbais dos identificadores | 59 |
| 8.5 | Definição do tipo de signos pertinentes | 60 |
| 8.6 | Sinalização dos valores extra-gráficos do grafismo actual | 60 |
| 9 | Diagnóstico dos identificadores através de parâmetros de alto rendimento para a concepção de marcas gráficas | 61 |
| 9.1 | Qualidade gráfica genérica | 64 |
| 9.2 | Ajuste tipológico | 65 |
| 9.3 | Correcção do estilo | 65 |
| 9.4 | Compatibilidade semântica | 66 |
| 9.5 | Suficiência | 67 |
| 9.6 | Versatilidade | 68 |
| 9.7 | Validade | 69 |
| 9.8 | Reprodutibilidade | 70 |
| 9.9 | Legibilidade | 70 |

| | |
|--|-----------|
| 9.10 Inteligibilidade | 71 |
| 9.11 Assimilação | 71 |
| 9.12 Presença | 72 |
| 9.13 Singularidade | 72 |
| 9.14 Declinabilidade | 73 |
| 10 As etapas da gestão | 74 |
| 10.1 Definição do tipo de actuação | 74 |
| 10.1.1 A conservação dos signos existentes | 75 |
| 10.1.2 O re-design | 75 |
| 10.1.3 O re-design ancorado | 76 |
| 10.1.4 O desenho de novo | 76 |
| 10.2 A redacção do programa de Design | 78 |
| 10.2.1 A informação pertinente sobre a identidade | 79 |
| 10.2.2 Os objectivos do desenho | 79 |
| 10.2.3 Os requisitos dos signos | 79 |
| 10.2.4 Modo de apresentação | 79 |
| 10.2.5 Etapas e produto | 80 |
| 10.3 A selecção do serviço de Design | 80 |
| 10.3.1 A especialização adequada | 80 |
| 10.3.2 A especialização | 81 |
| 10.3.3 Os perfis e modelos dos gabinetes de Design | 81 |
| 10.3.4 Orientações para a selecção | 82 |
| 10.3.5 O recurso do concurso de Design | 82 |
| 10.4 Avaliação das propostas de Design | 83 |
| 10.4.1 Avaliar sem parâmetros objectivos | 83 |
| 10.4.2 Avaliar com critérios específicos | 84 |
| 10.4.3 Algumas normas práticas | 84 |
| 10.5 O controlo da implementação..... | 86 |
| Conclusão | 86 |
| Parte 3 - Case Study: ClusterMedia.Labs | 88 |
| 11. Elaboração da proposta | 90 |
| 11.1 Introdução | 90 |
| 11.2 Objectivos | 90 |
| 11.3 Metodologia | 90 |
| 11.4 pressupostos estratégicos e comunicacionais | 92 |
| 12 Análise | 92 |
| 12.1 Apresentação da empresa | 92 |
| 12.2 Produtos | 93 |
| 12.2.1 Tecnologia | 93 |
| 12.2.1.1 Estado actual da identificação de conteúdos audio-visuais | 95 |

| | |
|--|------------|
| 12.2.1.2 Eixos de trabalho da ClusterMedia.Labs | 95 |
| 12.2.1.3 Diferenciação e grau de inovação dos algoritmos da ClusterMedia.Labs | 96 |
| 12.2.1.3.1 Capacidade tempo-real | 97 |
| 12.2.1.3.2 Taxas de sucesso de reconhecimento | 97 |
| 12.2.2 Áreas vocacionais | 98 |
| 12.2.3 Marcas | 99 |
| 12.2.3.1 Livemeans | 99 |
| 12.2.3.2 Soundslime.me | 99 |
| 12.2.3.3 Voice.means | 100 |
| 12.2.3.4 Livextend | 100 |
| 12.3 O mercado | 100 |
| 12.3.1 Marcas de empresas de base tecnológica de referência no contexto internacional | 101 |
| 12.3.1.1 Intel | 101 |
| 12.3.1.2 Apple | 102 |
| 12.4 O Design na ClusterMedia.Labs | 104 |
| 13 Projecto | 105 |
| 13.1 Pré-fase | 105 |
| 13.2 Análise | 106 |
| 13.2.1 Condicionantes verbais dos identificadores | 106 |
| 13.2.2 Parâmetros de alto rendimento | 106 |
| 13.3 Fase 1 - Desenvolvimento da marca | 107 |
| 13.3.1 Definição da estratégia a seguir | 107 |
| 13.3.2 Desenvolvimento | 108 |
| 13.3.3 Desenho do logótipo | 111 |
| 13.3.4 Aplicações institucionais | 112 |
| 13.3.5 Aplicações comerciais | 112 |
| 13.3.6 Conclusões | 113 |
| 13.4 Desenvolvimento do símbolo (fase 2) | 113 |
| 13.5 Desenho das aplicações e implementação | 114 |
| 13.5.1 Estacionário e materiais administrativos | 114 |
| 13.5.2 Comunicação promocional dos produtos | 114 |
| 13.5.3 Sistema de exposição | 116 |
| 13.6 Outros trabalhos | 116 |
| 13.7 Conclusões | 116 |
| Conclusão geral | 118 |
| Bibliografia | 120 |
| Webgrafia | 123 |
| Anexo 1 - Qestionário | 124 |
| Anexo 2 - Justificação da escolha do primeiro logótipo e respectiva resposta da administração | 126 |

Índice de figuras

Parte 1 - Design e Organizações

| | |
|---|----|
| Figura 1: Parte 1 | 19 |
| Figura 2: Tipologias do Design | 20 |
| Figura 3: Matriz de Integração do Design na empresa | 22 |

Parte 2 - Gestão da Identidade Corporativa

| | |
|-------------------------|----|
| Figura 4: Parte 2 | 39 |
|-------------------------|----|

Parte 3 - *Case study* - ClusterMedia.Labs

| | |
|--|-----|
| Figura 5: Parte 3 | 89 |
| Figura 6: <i>Pipeline</i> de reconhecimento automático de sinais áudio | 94 |
| Figura 7: Estrutura da marca Intel | 102 |
| Figura 8: Aplicações base desenvolvidas na pré-fase | 105 |
| Figura 9: Sistemas de comunicação nas suas duas vertentes: institucional e comercial | 107 |
| Figura 10: Prisma da identidade da marca aplicado à ClusterMedia.Labs | 108 |
| Figura 11: Arquitectura da marca | 109 |
| Figura 12: Proposta de ecnomato - Fase 1 | 110 |
| Figura 13: Estratégia de diferenciação comunicacional | 110 |
| Figura 14: Primeira proposta de identidade | 111 |
| Figura 15: Logótipo aprovado | 114 |
| Figura 16: Economato e materiais administrativos | 115 |
| Figura 17: Aplicações promocionais dos produtos | 115 |
| Figura 18: Sistema de exposição | 115 |

Introdução Geral

Esta dissertação centra-se em torno do contributo do Design para o desenvolvimento de empresas de base tecnológica.

O contributo do Design, nomeadamente ao nível das suas três principais vertentes – a estratégica, de comunicação e tecnológica – tem vindo a tornar-se cada vez mais importante e abrangente, principalmente por constituir um forte factor de inovação. Este papel cada vez mais importante do Design no ambiente empresarial deve-se a algumas mudanças sociais, culturais e económicas:

- Boaventura de Sousa Santos, no seu *“Discurso sobre a Ciência”*, retrata uma transformação da nossa sociedade ao nível do modo de pensar, levando-o a falar de um paradigma emergente, resultado de uma relativização das Ciências Naturais e de uma aproximação destas às Ciências Sociais.

Na minha opinião, constitui um paralelismo interessante entre o modelo de gestão vigente, baseado em valores considerados absolutos, obtidos através de análises de mercado, e as Ciências Naturais, que obtêm, também os seus valores através da análise do objecto de estudo. São sobretudo as disciplinas de Marketing e de Publicidade que se identificam com este modelo.

No entanto, à semelhança do que Boaventura defende, estes dados não são absolutos, representando apenas uma fracção do mercado – são uma síntese da realidade. Isto leva a problemas de gestão, principalmente no que se refere à opinião pública que tem vindo a pôr em causa muitos dos procedimentos das empresas. Como retrato desta realidade temos o livro *“No Logo”*, em que a autora, Naomi Klein, explora as tentativas de *“mind control”* por parte das marcas.

Nussbaum (2008), no artigo *“CEOs Must Be Designers, Not Just Hire Them. Think Steve Jobs and iPhone”* da Business Week, defende um novo paradigma de gestão baseado no *Design Thinking*. Este, entre outros autores como Brigitte Mozota (2002), defende a integração das metodologias de Design directamente no modo de gestão das empresas.

Esta tese tem como mais valias um redireccionamento para as necessidades das pessoas enquanto indivíduos e não enquanto mercado. Este modelo de gestão está a ser aplicado na Apple, IDEO e CISCO e, segundo o autor, com grande sucesso.

- Esta nova abordagem ao mercado por parte das empresas tem por base uma forte mudança social.

Tim O'Reilly salienta o papel da internet neste processo, ao afirmar que esta tecnologia é responsável pela criação de redes de partilha de informação, com utilizadores de todo o mundo. Deste fenómeno resulta uma transformação no modo como a informação é

difundida, ou seja, se até agora a disponibilização da informação partia de uma estrutura fortemente hierarquizada, hoje em dia a informação vem de todo o lado e em que a maior percentagem vem das bases da “pirâmide”, dando-se assim o fenómeno denominado pelo autor de “*Long Tail*”.

Manzini (2006) também se debruça sobre o assunto, mas sob o nome de “*Redes de Colaboração*”. No entanto, vai mais longe, descrevendo um possível cenário a que dá o nome de “*Economias Distribuídas*”. Este cenário caracteriza-se por um localismo cosmopolita, ou seja, por uma centralização de serviços e produção de produtos no local em que as pessoas precisam dos mesmos e por uma partilha destas experiências através da internet.

Todo este fenómeno social altera a relação limitada, que os consumidores tinham com as empresas, para uma relação inter-dependente, onde as empresas procuram ir de encontro às vontades dos consumidores.

Ao nível do caso específico das empresas de base tecnológica, a internet também veio acrescentar algumas variáveis, nomeadamente no caso das que trabalham com audio-visuais, como é o caso da ClusterMedia Labs. Entre estas variáveis encontra-se a **democratização da informação**, que levou a um incessante débito de conteúdos multimédia, promovido pelo crescimento exponencial da internet, arquivos digitais de áudio e vídeo, ou fontes de broadcast (televisão e rádio), lançando grandes desafios na investigação e operacionalização de soluções automáticas de reconhecimento, indexação e pesquisa selectiva de dados audiovisuais.

É neste mercado que a ClusterMedia Labs se posiciona. Devido ao pouco tempo de existência, o contacto da empresa com designers tem sido reduzido, tendo sido apenas desenvolvido, até ao início do projecto, um logótipo e algum material gráfico. Tudo o resto era feito intuitivamente pelas pessoas que trabalham na empresa. Isto levou a um défice de Identidade na empresa, resultando daí a necessidade da incorporação de um designer no quadro da mesma.

Esta dissertação tem como principais objectivos:

- Perceber em que medida poderá o Design contribuir para um Desenvolvimento Sustentado da empresa;
- Valorizar o contributo do Design para a superação do défice de identidade em empresas de base tecnológica em Portugal;
- Tomar conhecimento do peso das influências internas e externas da Identidade Corporativa em empresas de base tecnológica;
- Contribuir para um maior reconhecimento do papel do Design em *start-ups* de base tecnológica;

O meu interesse na área de Design, aliado à oportunidade de estagiar na ClusterMedia Labs, proporcionou a oportunidade de realizar o mestrado em ambiente empresarial.

Parte 1 - Design e Organizações

O Design é hoje considerado como factor chave para o sucesso empresarial. No entanto, existe grande confusão na definição do seu âmbito e das suas funções, levando a uma difícil integração do mesmo, o que provoca um déficit de Design nas empresas.

Este déficit de Design tem consequências directas, tanto ao nível da comunicação institucional como ao nível da competitividade dos produtos desenvolvidos.

Tendo por base estas considerações, nesta primeira parte pretendo, por um lado, enunciar as disciplinas do Design, explorando as várias áreas técnicas nas quais o Design tem uma forte actuação e por outro, definir as funções do Design que, segundo Brigitte Mozota (2002), “*vão além das simples aplicações técnicas ao nível da comunicação e do produto, para abranger uma esfera mais larga: a gestão*”.

Não pretendo, com esta dissertação, defender uma gestão da empresa pelo Design; quero antes realçar o impacto do Design ao nível da gestão quando este é integrado nas empresas.

Este impacto deve-se às duas funções fulcrais do Design:

- **A função Diferenciadora** - O Design, ao projectar a forma, tanto ao nível da comunicação como dos produtos, pode integrar conscientemente um conjunto de características que vão influenciar o consumidor de várias maneiras. Segundo Mozota (2002), esta função do Design é fundamental para a acção do Marketing.

- **A função Coordenadora** - Ao projectar a forma, o designer tem por base um conceito. Este conceito reúne um conjunto de *inputs* que têm como objectivo estabelecer uma estratégia que defina a forma como o produto ou a comunicação vai ser recebida pelo público-alvo. Mozota (2002) defende assim que o conceito deve estar na base de todos os projectos e, uma vez que a formação do conceito se deve ao Design, este deve ter o papel de coordenar e zelar para que os objectivos projectados sejam cumpridos.

Graças a este papel preponderante do Design, Mozota (2002) define que o Design tem tendência para se tornar uma função incontornável das organizações, rumando assim a um “Design Dominante”.

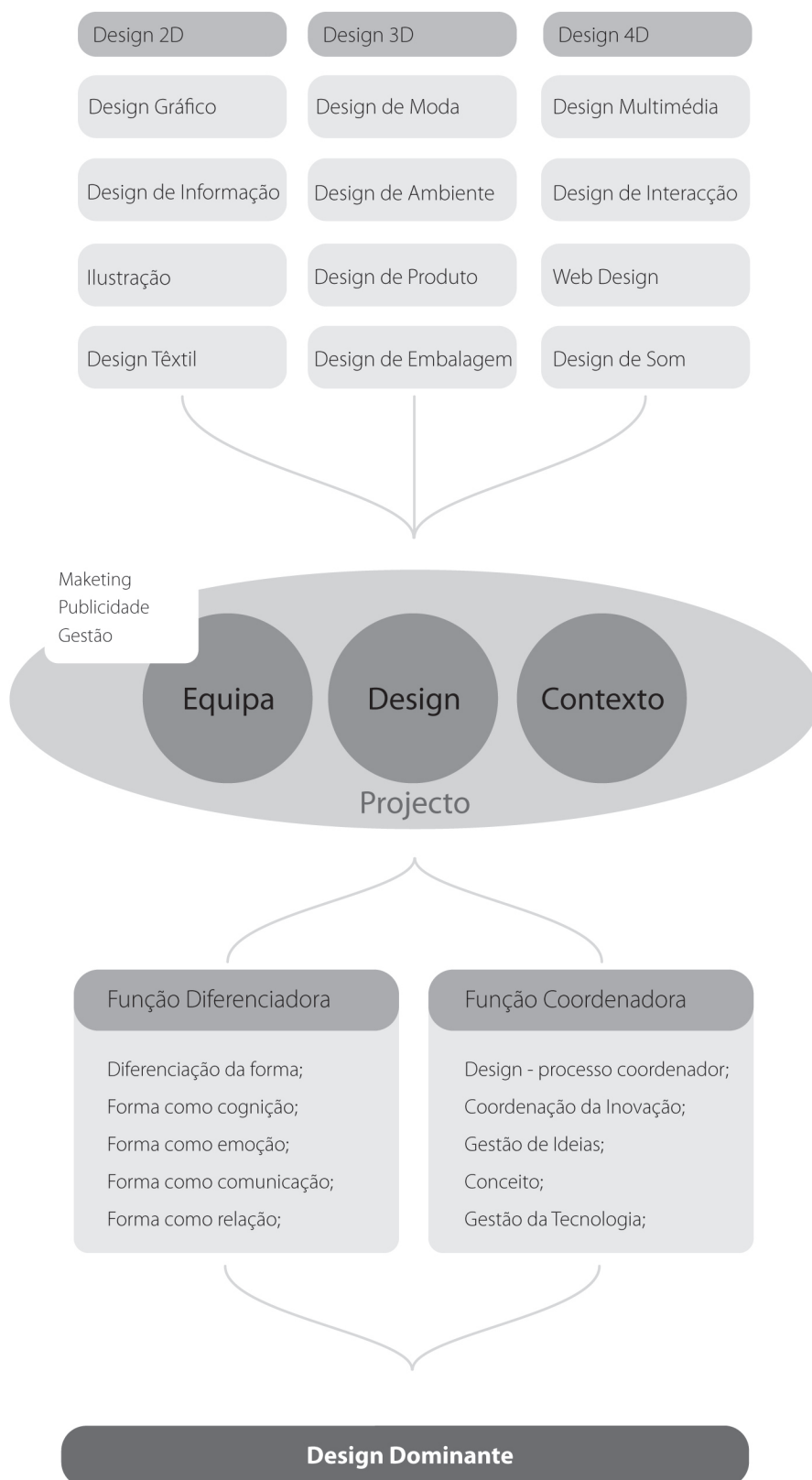


Figura 1 - Parte 1

1 - As disciplinas do Design

O Design faz parte de uma família profissional que se desenvolveu em redor de diferentes formas de projecto. Brigitte Mozota (2002) distingue quatro tipos de projecto de Design que correspondem aos domínios-chave de intervenção desta profissão e que induzem as possibilidades de entrada e de interacção do Design com as diferentes funções da empresa. Eles são:

- O Design de Ambientes;
- O Design de Produto;
- O Design de Embalagens;
- O Design Gráfico;

Segundo Brigitte Mozotta (2002) podemos classificar a actividade do design consoante as dimensões de que a concepção do objecto no espaço se apropria.

| Design 2D | Design 3D | Design 4D |
|--|---|--|
| Design Gráfico Design de Informação Ilustração Design Têxtil | Design de mobilidade Design de moda Design de ambientes Design de produto Design de embalagens | Design Multimédia Design de interacção Web Design Design de Som |

Figura 2 - Tipologias do Design - fonte: MOZOTA (2002) pág. 9

1.1 Design de Ambientes

O design de ambientes engloba o desenvolvimento dos vários espaços das organizações que as representam fisicamente, quer sejam interiores ou exteriores. A concepção dos ambientes de trabalho por parte de uma empresa desempenha um papel fundamental na qualidade da produção, na construção de uma cultura empresarial e na comunicação da sua estratégia.

1.2 Design de Produto

“Ele intervém em praticamente todos os sectores de forma mais ou menos anónima” (Mozota 2002). Mozota (2002) destaca os seguintes:

- O **Design de Concepção ou o Design de Engenharia**, que está mais próximo do domínio da engenharia, em particular da Engenharia Mecânica;
- O **Design Industrial de conceito**, que visa a elaboração de uma solução original para um sistema, para uma função idêntica ou para uma função nova;
- O **Design Industrial de adaptação**, que implica adaptar um sistema conhecido a uma nova função, que necessita, para tal, da concepção de um desenho original para as partes ou para os componentes;

- O **Design Industrial de variação**, frequentemente apelidado de “*restyling*”, que visa a reformulação de certos aspectos do sistema sem modificação da função ou do princípio;

1.3 Design de Embalagem

Apesar de menos conhecido que o Design de Produto, o Design de Embalagem assume algum protagonismo na área da intervenção profissional. Frequentemente apelidado de “*packaging design*”, actua ao nível da concepção de embalagens para os produtos.

A embalagem tem a potencialidade de superar a simples função de protecção para se tornar um elemento importante de informação e de comunicação sobre o produto, sendo praticamente indissociável deste.

Brigitte Mozota (2002) distingue três níveis de intervenção do Design no que diz respeito à embalagem de produtos:

- Um nível próximo do Design Gráfico: o designer deve modificar ou criar um grafismo para as superfícies a serem impressas. Aqui actua num suporte de duas dimensões;
- Um nível que se aproxima do Design de Produto: o designer deve melhorar as qualidades funcionais da embalagem, por exemplo, na concepção de uma tampa versátil ou no projecto de optimização da embalagem que visa a simplificação da utilização do produto pelo consumidor;
- Por fim, um nível mais completo em que aborda o problema através de uma reflexão profunda, sobre o conceito da embalagem a desenvolver. A diferença em relação aos dois níveis anteriores consiste no facto de nesta área o designer necessitar de actuar ao nível da tecnologia utilizada para produzir a embalagem. O designer pode ser, assim, chamado a modificar todos os elementos da embalagem e a jogar com a sua forma, com os materiais ou com o sistema de armazenamento.

1.4 Design Gráfico

Esta área do Design consiste em conceber as linhas e as imagens gráficas destinadas a representar a Identidade de uma empresa, as suas marcas e os seus produtos. “*Tal como no Design de Embalagens, a intervenção do designer gráfico pode decompôr-se em diferentes níveis*” (Mozota 2002):

- Desenvolvimento de um sistema de identificação visual completo acompanhado de um manual gráfico que recapitula diferentes maneiras de declinar o símbolo gráfico sobre diferentes suportes e cuja actualização deve ser permanente;
- Desenvolvimento do catálogo de produtos, de brochuras, da paginação para uma revista ou publicação, de um cartão de visita, de um cartaz, da paginação de um relatório de actividades...

- Concepção gráfica integrada de outros produtos: o tablier de um automóvel, um interface de um software...

O Design gráfico é, cada vez mais, uma área essencial para os profissionais que actuam ao nível da Identidade Corporativa, enquanto forma de diferenciação positiva das organizações. No entanto o Design Gráfico não se resume só ao desenho da marca / logótipo. Ele visa a concepção de um sistema complexo de Identidade Visual tão abrangente que vai desde o desenho de interfaces até ao sistema de comunicação interna, passando pela sinalética até ao desenho de “websites”.

1.5 Matriz de integração do Design na empresa

A introdução do Design nas empresas varia de acordo com o problema a que este tem de dar resposta.

| Função/Design | Design Gráfico | Design de embalagens | Design de Produtos | Design de ambientes |
|------------------------------|--|----------------------|----------------------------|--|
| Direcção Geral | Identidade Institucional Web Design | | Inovação | Espaço de trabalho Escritórios |
| Departamento de Comunicação | Identidade Visual | | | Evento Salão Espaço de acolhimento |
| Departamento de Produção/I&D | Técnica de documentação | Embalagem Logística | Inovação | Escritórios |
| Departamento de Marketing | Marcas Web Design | Embalagem do produto | Gestão da gama de produtos | Salão Espaço de Vendas |

Figura 3 - Matriz de integração do Design na empresa - fonte: MOZOTA (2002) pág. 13

Podemos assim estabelecer uma matriz de integração do Design, sendo as suas portas de entrada numa empresa as seguintes:

- **Pela administração**, aquando da criação de uma empresa, no lançamento de um projecto de inovação ou na alteração da estratégia da empresa, devendo isso reflectir-se na Identidade Corporativa;
- **Pelo departamento de comunicação** em tudo o que diz respeito à Identidade Corporativa, na necessidade de desenvolvimento de material promocional ou na gestão de mostras profissionais;
- **Pelo departamento de Marketing**, quando há necessidade de concepção de uma nova embalagem, de melhorar um produto, de criar uma nova marca ou de organizar uma promoção;
- **Pelo departamento de produção ou pelo departamento de investigação e desenvolvimento** através de um projecto de inovação de determinado produto.

O Design, com a finalidade de se integrar nas organizações, adopta diferentes itinerários, intervindo todos os dias nos problemas que derivam da estratégia da organização, do produto ou da iden-

tidade e da comunicação. A amplitude do domínio da aplicação do Design e a sua integração nas organizações não deve esconder que existem estruturas comuns através das diferentes perspectivas.

2 - A função diferenciadora do Design

“Tal como o Design e a Publicidade, o Marketing tem como foco da sua abordagem o mercado.” (Mozota 2002) No entanto, enquanto o Design e a Publicidade trabalham a comunicação em si, o Marketing tem a função de analisar o mercado, estabelecer as bases estratégicas, propor acções de abordagem ao mercado e analisar os resultados dessas mesmas acções.

No que se refere a objectivos, o Marketing procura otimizar a relação com os clientes através do estabelecimento de políticas de marca e da elaboração de briefings que constituem o ponto de partida de projectos de produto ou de comunicação a ser desenvolvidos pelo Design. Marketing e Design partem, assim, em teoria, da mesma premissa, ou seja, a satisfação dos clientes através de funções complementares, principalmente quando a empresa se rege por políticas de marca, de posicionamento e de diferenciação.

Na prática, Design e Marketing padecem de alguns problemas de incompatibilidade que têm origem, na aparente sobreposição de competências resultante, na maioria das vezes, de uma deficiente definição das áreas de intervenção específicas de cada disciplina.

A função do Design acompanha as mudanças de paradigma da gestão que se têm vindo a focar numa cultura centrada no cliente e na qualidade dos produtos. Ao criar diferenças visíveis nos produtos, ao conferir um conceito aos mesmos e uma identidade para a marca, o Design enriquece a estratégia de diferenciação e de posicionamento do Marketing, integrando-se progressivamente na sua pesquisa sobre o comportamento dos consumidores. Conclui-se que *“as funções do Design e do Marketing são mais complementares do que divergentes”* (Mozota 2002).

2.1 A diferenciação da forma e o comportamento do consumidor

Como já foi referido, o Design tem a capacidade de penetrar no universo do Marketing através do projecto que determina a forma dos produtos e da comunicação, baseando-se na sua intuição do comportamento do consumidor. No entanto, o Design não se limita a desenhar produtos; ele também pode agir ao nível do espaço, procurando produzir emoções que vão aumentar as hipóteses de compra. Kotler (1973) utiliza o termo *atmosfera* para descrever o resultado deste tipo de projecto.

O contributo desta “atmosfera” é qualificado pelo autor em termos das quatro dimensões sensoriais: visão, audição, olfacto e tacto. A forma é, então, o conjunto das qualidades sensoriais que o Designer procura impregnar no espaço.

Neste âmbito, Baker (1992) defende um modelo cujo conceito se centra na relação entre o Design e o comportamento do consumidor. Distingue três tipos de factores aplicáveis ao Design de

Ambientes:

- **Factores ambientais:** condições mínimas ao bem-estar espacial do indivíduo – qualidade do ar, acústica, ambiente olfactivo, etc.;
- **Factores do Design:** estímulos visuais do ambiente interno e externo que podem ser considerados do domínio da estética (arquitectura, cor, escala, materiais, forma, estilo, acessórios, decoração) e estímulos de ordem funcional (disposição, conforto, sinalética);
- **Factores sociais:** composição humana do espaço que organiza o contacto entre utilizadores e funcionários;

A percepção da forma é, assim, o resultado da relação de diferentes actores presentes, desde o espaço em que o produto se integra - a atmosfera que o rodeia - até à forma física do produto.

Para o projecto de Design é decisivo ter em conta estudos de comportamento dos consumidores que, segundo Mozota (2002), podem ser definidos de duas formas :

- Abordagem behaviorista ou de condicionamento reflexo do tipo de estímulo-resposta: a forma concedida pelo Design é considerada como um estímulo;
- Abordagem cognitiva que interessa à percepção, à memória, à formação de representações mentais, ao impacto psicológico e ao ponto de vista do consumidor face à forma definida pelo designer;

O Design tem assim a capacidade de interagir e aliar-se ao Marketing se, ao projectar a forma, procurar introduzir a diferenciação pretendida pelo consumidor e se a forma do produto e o ambiente que o rodeia tiverem um impacto sobre o comportamento do mesmo.

2.1.1 A forma como cognição

O Design é um suporte de comunicação que pode desempenhar um forte papel numa estratégia de segmentação. A forma, concebida pelo designer, influencia a percepção da qualidade e a propensão para a compra (Dodds & al. 1991; Grewal & Backer, 1994). Esta influência pode ser explicada do ponto de vista cognitivo segundo dois eixos (Mozota 2002):

- A forma pode ser categorizada;
- A forma, ao ser percebida provoca a formação de uma imagem mental no consumidor, que por sua vez é analisada e comparada a outras formas. Esta comparação dá por vezes origem à associação a determinada categoria, levando a um ganho cognitivo acrescido.

A interpretação cognitiva da situação precede e determina a reacção emocional. A autora considera que a forma é cognição. Ela apela à nossa memória, ao nosso inconsciente e aos nossos conhecimentos, dando origem a uma imagem mental como resultado de associações livres e de técnicas projectivas.

Como exemplo, a forma física de um produto ou de um espaço é o primeiro contacto que o consumidor experiencia, definindo o nível de atenção do cliente e intervindo na sua percepção de uma forma global.

Mozota (2002) “*considera que a imagem mental, enquanto modelo interno e individual, formada pelo consumidor, tem um duplo carácter: por um lado visual/imagem e por outro verbal/discursiva*”.

Sendo a forma do produto o que acciona os mecanismos do imaginário mental e a categorização dos produtos, o consumidor depende desta para os integrar numa determinada categoria, através de comparações entre o novo elemento e um conjunto de características próprias da categoria já organizada na memória.

Do mesmo modo, o grau de integração de determinado objecto numa categoria relaciona-se com a percepção do mesmo enquanto representativo da mesma. Podemos, assim, avaliar a integração de um objecto em determinada categoria consoante o grau de semelhança entre os atributos de dois ou mais objectos. Esta integração depende, ainda, da atitude do consumidor quando avalia o objecto.

A importância da familiaridade e da experiência no tratamento da informação faz com que estas influenciem os consumidores na criação de fronteiras entre as diferentes categorias de produtos. Devido a isto, há que ter em conta que quando um produto é novo, o processo de categorização pode tornar-se difícil e frustrante (Cox & Locander 1987). Pode ainda afirmar-se que os consumidores têm tendência para preferir moderadamente um produto diferenciado e não um produto que rompa bruscamente com o que existe no mercado. Por outro lado, uma diferença moderada é, por norma, suficientemente distinta para que o produto suscite interesse.

A categorização permite ainda explorar o impacto do Design na relação entre a marca, enquanto representação estrutural de conhecimentos, e a gama ou categoria que lhe é associada. “*Uma marca pode, assim, ser considerada em si uma categoria cognitiva*”. (Mozota 2002)

2.1.2 A forma como emoção

A psicologia emocional baseia-se na componente afectiva com o intuito de explicar o comportamento do consumidor. “*A intensidade das reacções afectivas em relação a determinado produto depende dos elementos intrínsecos da forma*” (LEWALSKY 1988, VERYZER 1993) que vão originar “*múltiplas respostas ao nível mental por parte do consumidor*” (Mozota 2002):

- 1) Resposta cognitiva (significados, conhecimentos...)
- 2) Resposta afectiva (atitude)
- 3) Resposta psicológica (conforto, mobilidade, dor...)

De modo a manipular a dimensão emocional da atitude do consumidor para com os objectos, pre-

cisamos de estudar os sentimentos positivos e negativos que lhes são atribuídos e que dependem de diferentes factores que influenciam o tipo de resposta: a novidade, o efeito surpresa, a complexidade, a quantidade de informação, etc.. Mozota (2002) organiza o tipo de resposta ao nível emocional segundo três eixos:

- 1) Prazer/desprazer
- 2) Excitação/entorpecimento
- 3) Entusiasmo/passividade

A combinação destes factores determina o comportamento do consumidor, que pode ir da atracção que se traduz num desejo de apropriação, de exploração e de interacção, até um comportamento de repulsa. O comportamento de atracção potencia um acto de consumo normalmente caracterizado por satisfatório.

2.1.3 A forma como comunicação

A cultura pós-modernista vê o Marketing como um processo cultural que enfatiza a distinção entre Arte e comércio. Os produtos podem ser os mesmos que existiam anteriormente, mas as suas imagens e representações foram diversificadas e renovadas. O Marketing construiu e reconstruiu os ambientes culturais do consumidor. “*O consumidor tornou-se num consumidor de cultura e a cultura tornou-se num produto comercializável*” (Firat & Venkatesh 1993).

A função do Design, neste panorama, é a de desenhar formas novas e relacioná-las com as existentes, podendo levar a uma mudança na rede já existente. A transformação do sistema/rede é assim feita, através da introdução de novos elementos que acrescenta novos significados. Para uma forma visual, o interpretante é condicionado por uma percepção colectiva que se forma pela acumulação de experiências e evolui como consequência directa de novas ocorrências. O consumidor, é em si mesmo, um produtor constante, não sendo apenas o fim do processo.

“Através da semiótica podemos estudar os elementos físicos ou formais, como a comunicação sem excluir a funcionalidade” (Eco 1988). O projecto de um espaço, por exemplo, tem um duplo papel na comunicação:

- 1) Difundir uma mensagem relativa à função a cumprir: os elementos físicos comunicam a função a cumprir e também o modo como é cumprida essa função;
- 2) Difundir uma mensagem relativa a um valor simbólico: os elementos do ambiente físico conotam-se com uma certa ideologia da função, um valor conotativo da função (Pellegrino 1994);

“*Quanto aos elementos físicos de um serviço, estes são uma linguagem e um meio de comunicação*” (Goodsell 1977).

Um “produto” do Design, é assim, significado, significante e objecto simbólico: produto este que é desenhado através de imagens e de discursos de todos os tipos aos quais ele se refere. A combinação de vários objectos, pode produzir mensagens muito complexas. *“O homem tem, assim, a capacidade de combinar significados de modo a criar combinações, associações e metáforas: Design ou semiologia da sedução”* (Lebahar 1994).

Os objectos comunicam as mensagens de acordo com o seu contexto de uso, uma vez que as mensagens são produto da interacção, não dependendo unicamente da forma do objecto.

A semiótica permite, então, o desenvolvimento de uma análise lexical de uma tipologia de implicação do consumidor em relação à forma:

- **Implicação intelectual:** medir o grau de estimulação da curiosidade ou do potencial para o desenvolvimento do conhecimento e da competência;
- **Implicação emocional:** medir o grau pelo qual o produto reforça o ego e o ideal de si;
- **Implicação social:** *“medir o grau pelo qual o produto representa uma afinidade por um grupo político, social, religioso, intelectual...”* (Paul 2000).

“A semiótica permite, também, analisar em profundidade o impacto do Design no comportamento do consumidor” (Dano 1996).

Pode-se assim considerar que todo o objecto é um discurso composto através da organização de um sistema complexo de numerosos signos linguísticos e icónicos. O processo de significação é possível graças à existência de um código na empresa. Esse código caracteriza-se por um repertório de símbolos, combinados segundo certas regras. Os códigos são, assim, as leis do universo das marcas e funcionam como um registo verbal e visual.

2.1.4 A forma como relação

Os produtos não são, como na abordagem tradicional, vistos como respostas ao comportamento dos consumidores. É verdade que é importante a maneira como o consumidor utiliza o que compra, mas o simbolismo social encerrado na forma é a razão primordial da sua compra. Uma forma terá uma importância durável para o consumidor se ele projecta no produto um aspecto importante da sua imagem. *“O consumidor é sensível à informação que lhe chega através da imagem do produto, fornecendo conhecimento sobre o produto e ajudando à difusão da inovação”* (Bloch & Riggins 1983).

A perspectiva de análise não é, pois, a do consumidor isolado face ao Design, mas sim a do consumidor em interacção com os outros consumidores num determinado ambiente social e espacial.

O suporte social ou o “sentimento de comunidade” é parte integrante da oferta de serviços e tem um impacto directo sobre os consumidores. *“É essencial que os outros clientes (ambiente social) e o*

espaço projectado (ambiente físico) que condicionam o sentimento de comunidade levem à satisfação do cliente” (Goodwin, 1994)

Falamos de um ritual de integração comunitária na descoberta de um serviço: *“os ritos de integração são os mecanismos sociais que encorajam os sentimentos comuns e a criação de leis que se aplicam ao cliente” (Siehl & al. 1990).*

“O ambiente físico tem um impacto sobre o comportamento dos clientes, originando interações que podem ser organizadas segundo três eixos: as condições ambiente, a funcionalidade do espaço, os signos e os símbolos” (Bitner 1992).

A concepção é um meio de fornecer ao designer uma “envergadura perceptual” suficientemente larga, com o intuito de abranger o processo de Design.

O Design pode ainda ser redefinido em termos de experiências dos utilizadores e não em termos dos seus critérios geométricos da forma. O processo de concepção engloba a situação através do seguinte enquadramento: as coisas e as suas funções, os sistemas dentro dos quais eles são organizados e os ambientes nos quais eles funcionam. *“O centro do processo de Design é a experiência dos utilizadores e não a sua forma física, o que implica uma aproximação mais colaborativa do processo de Design” (Jones 1992).*

O Design intangível é o desenho da experiência ele mesmo: um design sistemático, sensível e centrado no utilizador que toma contacto com o processo de concepção que apela aos cinco sentidos. Esta é uma abordagem humanista, que resulta em produtos que contribuem para o bem-estar social e físico.

“Um produto pode ser ainda considerado um «objecto de culto» quando este novo produto se torna uma inovação social através da estética”. (Mozota 2002)

2.1.5 Percepção da forma e contexto

Não podemos dissociar a percepção de uma forma do seu contexto de uso. As preferências estéticas dos consumidores são influenciadas por factores que dependem de cada situação. A noção de situação pode-se definir-se como *“um conjunto de elementos objectivos do seu ambiente e dos seus componentes” (Belk 1974, 1975)* ou como o *“estado psicológico do consumidor” (Lutz e Kakkar 1975).*

Para além do ambiente e do estado psicológico do consumidor, outro dos factores a equacionar é o cultural. Podemos afirmar que existem diferenças culturais no modo como se projecta em Design. Uma certa cor, forma ou um certo material despertará a atenção para determinada cultura mas poderá ser indiferente para outra. A cultura fornece um consenso sobre os estilos visuais, demonstra o processo de escolha dos consumidores dentro das preposições dos designers de moda. A cultura afecta também os projectos no que diz respeito ao Design, quando se toma em consideração as

bases da semiótica: os designers exploram as preferências dos consumidores por determinado produto que comunica num sentido desejável. Os responsáveis pelo Marketing e os designers devem reconhecer o impacto potencial da classe social, da região, da idade e sobretudo da cultura étnica.

2.2 As preferências estéticas do consumidor

Os estudos clássicos de Marketing consideram a estética como um atributo importante do produto e introduzem nas suas análises, nas suas escalas e nos seus modelos vários critérios de preferências.

No entanto, Brigitte Mozota (2002) considera que a “*«forma-design» ou estética não pode ser considerado como um critério separadamente. A estética é um resultado de vários atributos, ou seja, de um sistema complexo com restrições de difícil percepção para o consumidor*”.

Interessa-nos assim, como a estética (enquanto aparência externa do produto) é percebida pelo consumidor e como se constroem as suas preferências.

2.2.1 Preferências Estéticas e princípios do Design

As preferências estéticas resultam de princípios do Design que têm como objectivo a perfeição da forma. A mensagem estética é introduzida tendo em conta factores de harmonia: proporção, coerências, ritmo, unidade, ordem e desordem. Já a percepção dessa mensagem estética (ou função estética) depende de diversos factores:

- Factores emocionais (sensações subjectivas);
- Factores cognitivos (sensação estética ligada ao que se já conhece, que deriva da interpretação pessoal dos conhecimentos);
- Factores psicológicos (a percepção estética depende da qualidade das nossas sensações, das condições psicológicas pessoais);

Dependendo directamente destes factores a forma ou estética de um produto pode contribuir para o seu sucesso de diferentes maneiras:

- Pode atrair a atenção do consumidor;
- Pode tornar os produtos da concorrência obsoletos através de uma forma distinta;

Estas contribuições são por norma de efeito duradouro. A pesquisa sobre o consumidor, através da análise dos factores condicionantes da estética, dos efeitos que essa produz no consumidor e do contexto de observação do consumidor, oferece métodos científicos que permitem julgar o Design.

2.2.2 Segmentação Estética do consumidor

Como já afirmamos, a aparência estética do produto desempenha um papel limitado mas real no processo de escolha de um determinado produto ou serviço.

Segundo Brigitte Mozota (2002) “*os estudos que se propõem classificar as formas de acordo com uma segmentação dos consumidores segundo o critério da estética, defendem que*”:

- 1) Os consumidores preferem os produtos “típicos”, ou seja, os que são representativos da sua categoria: são produtos mais familiares e melhor compreendidos;
- 2) O mercado possui diferentes nichos que preferem produtos que se caracterizam pela originalidade;
- 3) Outros segmentos preferem ainda os produtos que reconhecem facilmente e que são considerados da “moda”;

Já no que se refere a produtos “high-tech” há que ter em conta que estes por vezes apresentam um carácter intimidante por romperem com o que existe no mercado, levantando obstáculos à criação de confiança no produto.

Através da segmentação do mercado, o designer consegue equacionar os comportamentos verbais, icónicos, morfológicos e retóricos dos seus projectos.

2.3 Contributo do Design para a pesquisa de Marketing

“*A transformação dos mercados massificados num conjunto de segmentos diferentes obrigou a uma grande flexibilização da gestão do Marketing. Os estudos de mercado rápidos e qualitativos substituíram os longos estudos clássicos que trabalhavam com cotações*” (Cova et al. 1995). A investigação em Marketing orienta-se para dar resposta à diversidade de abordagens e de sujeitos através do Marketing-mix ou da Gestão das marcas.

O Design acompanha a evolução do Marketing: “*em vez de se centrar no mercado actual das empresas, acompanha o Marketing a um nível estratégico, explorando novos produtos para novos potenciais mercados*” (Faivre 1993). Com efeito, o Design contribui sobretudo para um processo de decisão do Marketing a um nível estratégico já que a incerteza é a marca característica dos projectos de Design no mercado actual.

2.3.1 Métodos comuns de pesquisa entre Design e Marketing

As novas técnicas de pesquisa do Marketing assemelham-se aos métodos do design: é um marketing de tendências que valoriza o papel da especialização e da criatividade e que necessita de ter um profundo conhecimento da cultura do segmento de mercado ao qual o produto se destina.

Os designers contribuem, assim, para a pesquisa de Marketing com o seu talento de observação. A

análise etnográfica ou observação participante é a simulação no ambiente do comprador.

Este novo modelo de Marketing favorece o diálogo entre os pólos de criatividade: o departamento de investigação e desenvolvimento, o Marketing e o Design, tendo por base o objectivo de desenvolver “inovação útil”.

2.3.2 Ferramentas de medição da percepção emergentes

A medição da percepção é útil tendo em conta o processo criativo do designer. Ela obriga à elaboração de um caderno de encargos qualitativo. *“Esta medição pode ser feita a vários níveis: psicométrico, avaliação sensorial, avaliação pura do julgamento perceptivo a partir de um plano de tendências ou de um contexto cultural do produto”* (Bassereau 1994).

O objectivo da avaliação sensorial é a de definir quantitativamente a relação estímulo-resposta identificada pela psicologia social.

A partir da análise semântica podemos definir três abordagens possíveis do Design:

- A abordagem industrial do Design, em que a forma é suporte da legibilidade do produto e função utilitária;
- A abordagem cultural ou antropológica do Design, em que a forma significa uma maneira de ver as coisas a partir de uma ideologia, de uma visão da sociedade: a função é estética e comunicacional;
- A abordagem metodológica do Design, que procura articular as duas abordagens anteriores: a forma é tanto a materialização do valor cultural subjacente ao produto, como valor conhecido e diferenciado;

“O Design tem assim por objectivo a mediação “in situ” de um processo de cruzamento de abordagens e a concepção de produtos novos que podem servir de base à elaboração de métodos de gestão novos” (Floch 1993).

3 - A função coordenadora do Design

Pretendo neste tópico tratar a criação da função do Design dentro de uma organização e expôr as consequências dessa integração no que se refere ao plano de gestão do produto e da inovação.

Brigitte Mozota (2002) afirma que *“o valor criado pelo Design é sobretudo ao nível da gestão”*. O Design já não é visto segundo o ângulo de que o Design tem apenas como função a criação da “forma-design”, mas segundo o ângulo de que o Design é um processo que se integra na estrutura da organização e a modifica.

O departamento de Design participa como agente harmonizador, através de uma coordenação do-seada e coerente, com acções conjuntas sobre o mercado através das funções implicadas na criação

de produtos: Design, Investigação e Desenvolvimento, Produção, Marketing e Comunicação.

Brigitte Mozota (2002) defende dez condições para a integração do Design:

- 1.A integração de um profissional de Design na direcção geral;
- 2.O suporte por parte da direcção;
- 3.Um ou vários responsáveis pelo Design;
- 4.Uma política de Design definida claramente através de eventuais normas;
- 5.Uma política de marca;
- 6.Rotação de projectos de Design sucessivos;
- 7.Disponibilização de recursos financeiros para o Departamento de Design;
- 8.Ferramentas de controlo do Design;
- 9.Formação do pessoal em Design;
- 10.A harmonia dos projectos de inovação/comunicação;

Brigitte Mozota (2002) defende duas fontes de valor criadas pelo Design ao nível da política de inovação:

- A dimensão conceptual da inovação;
- A gestão da tecnologia;

3.1 A dimensão conceptual da Inovação

A função do Design integra-se na gestão da inovação. Isto justifica-se pelo impacto que tem na qualidade da inovação, nos riscos da inovação, na pertinência do produto, na gestão do departamento de investigação e desenvolvimento e na gestão da tecnologia.

Toda a inovação é conceptual e perceptual (Drucker 1998), analítica e holística (Mintzberg 1991). O designers é um inovador potencial que observa, informa e escuta o meio que o rodeia. Podemos assim dizer que ele está na base de um processo de inovação centrado no utilizador.

A função do Design evita ainda o possível erro de lançamento de um produto inadaptado às competências da empresa e participa num novo tipo de gestão em que a inovação tem um papel fundamental.

3.1.1 O contributo do Design para a gestão das ideias

Na base da inovação encontram-se as ideias, que provêm da interacção entre indivíduos de diferentes funções e de diferentes níveis hierárquicos. A inovação é, assim, um acto colectivo e interactivo que engloba actores internos e externos à empresa dentro de uma lógica de pesquisa e de coopera-

ção de qualificações cruzadas, entre os diversos fluxos de competências. De acordo com Brigitte Mozota (2002) *“uma estrutura favorável à inovação é uma estrutura orgânica e flexível, de poder descentralizado”*.

O Design inscreve-se neste ambiente gerador de ideias e algo caótico. A função do Design é gerar ideias, em qualquer etapa do projecto: identificação do problema, criação de consenso em torno do conceito, escolha da solução formal que reflecta o posicionamento do utilizador no processo criativo, melhoramento de múltiplos detalhes técnicos e escolha dos materiais.

O objectivo é, pois, o de através de segmentos ou nichos de mercado específicos, *“desenvolver os conceitos dos novos produtos e adaptá-los aos desenhos dos consumidores, diversificar o portefólio de produtos e definir, para cada unidade estratégica, o tipo de vantagem concorrencial durável”* (Lambin 1998).

“O conceito do produto é a representação intelectual de um objecto conhecido pelo espírito” (Mozota 2002). Ele permite imaginar uma metáfora que constituirá o elemento agregador de um conjunto de benefícios para os consumidores e ajudará a desenvolver um trabalho conjunto com todos os actores do produto na empresa. O Design, enquanto processo de concepção, integra-se ao nível do Marketing prospectivo e dos estudos que definem os conceitos (promessa abstracta) e ao nível do Marketing operacional que faz viver o conceito dentro da mente do consumidor (imagem do produto, imagem de marca).

O conceito sendo uma visão perceptível da experiência do produto, terá como consequência a reorganização do lançamento da inovação numa simulação de experiências de consumo.

3.1.2 O Conceito como o “cerne” da organização

A abordagem conceptual do produto é visível também na construção da identidade do produto assim como da empresa.

As mudanças de sucesso que resultam da inovação dependem da gestão da mesma e dos métodos adoptados para o desenvolvimento de novos produtos. As diferentes metodologias que se baseiam em desenvolvimentos faseados são melhoradas através da introdução de uma estratégia de produto, da gestão da tecnologia e do desenvolvimento inter-projectual.

As empresas que têm maior probabilidade de “vingar” diferenciam-se pela integridade dos seus produtos: cada produto reflecte a organização e o processo de desenvolvimento criado. As empresas ao desenvolverem produtos integrados, tornam-se elas mesmas coerentes e íntegras, diferenciando-se por um modelo de organização e de gestão “sem costuras”.

O processo de elaboração de um conceito implica uma reorganização dos processos de inovação. O sistema de informação e o sistema físico estão interligados. Existe um nível de integração interno e externo que se relaciona com o cliente, o produto e os fornecedores.

O desenvolvimento do produto implica uma elaboração contínua de inovações através de uma comunicação precoce e intensiva entre a unidade de criação do conceito, o planeamento do produto, a engenharia, a produção e os fornecedores. Os ciclos de problemas a resolver são contínuos levando a uma rápida resolução dos mesmos em cada etapa, permitindo assim uma rápida resposta a qualquer projecto.

3.1.3 Orientação do mercado de inovação

“Os antigos modelos de gestão da inovação foram enriquecidos por tornarem as tendências num processo dinâmico, contínuo e interactivo” (Hughes & Chafin 1996).

A organização enquanto organismo dinâmico, procura constantemente melhorar as suas rotinas, *“rotinas essas que são reconhecidas como vantagens competitivas”* (Bessant & Caffyn 1997). Segundo Cooper (1995) existem sete factores para o sucesso:

- A superioridade do produto;
- A vantagem económica para o consumidor;
- Adequação entre projecto e empresa;
- Compatibilidade tecnológica;
- Novidade da empresa (factor negativo);
- Tendências do mercado;
- Suporte do produto;

Todos estes factores demonstram que a adaptação do produto ao contexto é o factor principal de sucesso.

Há ainda que diferenciar os produtos dinâmicos (inovações radicais) dos produtos estáticos nos quais o Design se dedica essencialmente ao detalhe. O Design tem um papel diferente de acordo com o grau de novidade. A sua interacção com as outras funções (produção e marketing) será também diferente consoante o tipo de produto: quando se trata da criação de um conceito, será mais importante a formação do consumidor e do pessoal interno. *“Para um produto estático, privilegia-se a reputação da marca e o produto pós-venda”* (Hollins 1990). As inovações de ruptura modificam os factores de avaliação dos produtos para os consumidores e resultam por vezes em reacções de resistência à adopção mental da inovação. *“Através da estética pode reduzir-se ou aumentar a receptividade do produto”* (Veryzer 1998).

“A forma tem assim um impacto sobre o nível de intenção de compra e sobre a correlação entre a percepção da qualidade funcional e da qualidade estética” (Looschilder & al. 1995).

O Design tem, entre outras, a função de inovar, injectando inteligência na oferta, centrando-se na interacção sujeito/objecto. Desde a fase de concepção do objecto que o Design se interroga sobre

o papel que terá o objecto no imaginário social. Em conclusão, a constituição da oferta é vista como uma aprendizagem organizacional através do fazer.

3.2 Design e Gestão da Tecnologia

A gestão da tecnologia actua, sobretudo, ao nível dos recursos e dos campos tecnológicos que a empresa domina, qualquer que seja o segmento de mercado no qual ela se integra. É difícil para uma empresa estabelecer o momento propício para a descontinuidade das tecnologias e o momento de introdução de novas. *“Esta inércia tende a contrariar a visão dos gestores no que se refere ao que é tecnologicamente possível”* (Ehrnberg & Jacobson 1996).

A gestão tecnológica, segundo Grange & Roche (1998), caracteriza-se por:

- Reformulação dos métodos de implementação das tecnologias tendo em vista o serviço da empresa e os seus utilizadores;
- Domínio do processo de criação industrial que permite a escolha da intervenção quase simultânea por parte de um grande número de pessoas e a conservação da liderança do projecto;
- Evolução do comportamento individual;

3.2.1 Design e transferência de tecnologia

Tendo em vista a manutenção da competitividade, uma empresa aborda a gestão da tecnologia segundo dois pontos de vista:

- Privilegiando todo o custo a defesa do seu avanço tecnológico (retenção);
- Submentendo-se a uma guerra de acções em que aceita difundir as suas tecnologias com o objectivo de impor uma regra de mercado (difusão);

O Design tem um papel a desempenhar na difusão das novas tecnologias no mercado e no seu sucesso comercial. *“Uma auditoria ou um briefing de Design impõe um diagnóstico tecnológico”* (Cooper 1995). A gestão reconhece a importância da transferência da tecnologia de uma indústria para outra promovendo a evolução tecnológica.

A agência de Design IDEO revela como o Design pode desempenhar um papel na transferência de tecnologia:

- **Quanto ao acesso à tecnologia:** o *déficit* do fluxo de informação entre as indústrias expõe os designers a soluções técnicas que são potencialmente de valor mas que são por vezes invisíveis comparadas com outras;
- **Quanto à aquisição,** os designers abordam as soluções técnicas existentes na “memória” da empresa e desenvolvem potenciais utilizações nos futuros projectos;

- **Quanto ao armazenamento**, as potenciais soluções técnicas ficam armazenadas até que outros projectos sejam desenvolvidos e possam beneficiar dos mesmos;
- **Quanto à extracção**, os designers que trabalham em novos produtos vão extrair as soluções técnicas da memória da organização de acordo com as formas apropriadas de modo a ajustarem-se a novas combinações;
- **Quanto a resultados**, os designers crêem em soluções de Design que são combinações de novas soluções que existem;

O sistema técnico é um paradigma social, técnico e económico e, dentro de uma certa articulação complexa, o produto é um elemento chave. *“O produto é um sistema, uma matriz de componentes que combina as funções e as tecnologias empregues numa só unidade que dependem de todos os agentes da empresa”* (Maisseu 1995).

“A natureza das relações entre Design e inovação tecnológica varia de acordo com o ciclo de vida da tecnologia na indústria” (Walsh 1995).

3.2.2 Rumo a um “Design Dominante”

A inovação provocada pelo Design ocorre através da utilização de um novo saber de ordem tecnológica ou de mercado. *“Como toda a inovação, ela tem um duplo impacto: económico e de gestão. Ela melhora a competitividade dos seus produtos e modifica as suas capacidades”* (Afuah 1998).

O sucesso de uma inovação vai variar de acordo com o lugar da empresa no mercado. A experiência de um sector não é, hoje em dia, uma garantia de sucesso da inovação. Isto deve-se ao facto do sucesso da inovação não exigir outras competências além da tecnologia.

“A integração de uma nova tecnologia numa indústria é um processo dinâmico que vai de encontro à construção de um Design dominante”. (Brigitte Mozota (2002) refere-se a um Design dominante enquanto conceito que não varia de maneira substancial de um modelo para o outro.)

Este processo divide-se em duas fases:

- 1) Uma fase de incerteza tecnológica e de mercado, onde os desenhos são experimentações submetidas ao mercado e a concorrência se debruça sobre as características do produto;
- 2) Uma fase emergente de um design dominante;

A capacidade de uma empresa em que o seu modelo seja o *standard* do mercado depende do grau de incerteza da tecnologia, que por sua vez, depende ela mesma da complexidade da tecnologia e do seu estado de evolução.

Conclusões

Criar a função do Design a um nível estratégico, é gerar a contribuição do Design em prol de uma

aproximação à política de Design de formulação da estratégia e de definição da responsabilidade e liderança do projecto. “*Pesquisar as oportunidades para a inovação através do Design é multiplicar as manifestações que identificam o Design na empresa.*” (Mozota 2002).

As empresas modelo no domínio do Design estratégico são aquelas que consideram o Design como uma competência chave (caso da Apple). Elas são de dois tipos: aquelas onde o Design desempenha um papel estratégico pela vontade do fundador e aquelas em que o papel do Design se tem tornado progressivamente mais importante.

Exemplos do papel estratégico “inato” do Design são aquelas empresas que possuem uma estratégia global de Design o que faz com que o “espírito” do Design se integre no processo da organização, tanto ao nível da comunicação como dos produtos.

São três os níveis onde a gestão do Design deve actuar (Mozota 2002) a um nível estratégico: Design de produtos, Design da Identidade Institucional e Design de Ambientes. No entanto a actuação do Design nestas áreas acaba por influenciar a visão da empresa e a sua relação com o ambiente que a rodeia.

Parte 2 - Gestão da Identidade Corporativa

Tal como referi na primeira parte desta dissertação, o Design desempenha duas funções ao nível empresarial: uma função de diferenciação e uma função de coordenação. A função diferenciadora não se remete apenas para a esfera dos projectos de produto, mas também ao nível de projectos que visam a criação de complexos sistemas de Identidade Institucional.

Nesta segunda parte irei abordar uma metodologia defendida por Chaves & Belluccia (2003) relativa ao desenvolvimento do sistema de Identidade Institucional, metodologia que me propus aplicar no estágio profissional na empresa ClusterMedia.Labs. Esta segunda parte serve assim de enquadramento teórico específico ao *case study* desenvolvido na terceira parte.

Serão vários os assuntos desenvolvidos nesta segunda parte; desde os principais erros da gestão de empresas ao nível da Identidade, cujos erros descritos, apesar de se basearem em situações detectadas pelo autor, noutros países, acabam por ter uma correspondência com a realidade portuguesa, até à problemática da gestão do projecto Identitário onde irei abordar as principais situações que dão origem à necessidade do desenho de uma Identidade Corporativa.

De seguida exponho o perfil de um Director de Comunicação, que tem como principal função coordenar toda a comunicação institucional, incluindo a que se refere directamente à Identidade. Serão também expostos os recursos que a Gestão de um programa de Identidade Institucional necessita da parte da Instituição. Descrevo uma metodologia de definição da estratégia da Identidade. Apresento ainda uma lista de parâmetros de alto-rendimento para a concepção de marcas gráficas, que servem de base a uma avaliação dos identificadores já existentes ou dos que estão a ser desenhados, e por fim descrevo as várias etapas da Gestão da Identidade, que vão desde a definição do tipo de actuação até ao controlo da implementação da Identidade.



Figura 4 - Parte 2

4 - Os principais erros da gestão

O processo de expansão da problemática identitária e por conseguinte a generalização dos programas de identidade corporativa a todo o tipo de identidade, segundo Norberto Chaves, não chegou ainda a um ponto de maturidade. São minoritárias as organizações que acederam a uma profissionalização completa dos seus quadros através da gestão destes programas.

“No panorama internacional, esta área apresenta um conjunto de erros de gestão típicos que, por si só, constituem uma sintomatologia do improvisado” (Chaves & Belluccia 2003). De entre estas situações, de diferentes naturezas, os autores destacam as seguintes:

- O *briefing* sem programa explícito;
- O *briefing* por imitação;
- A redacção errada do *briefing*;
- A selecção errada dos profissionais;
- A percepção errada dos tempos e pressupostos;

4.1 O *briefing* sem programa explícito

A gestão improvisada dos sistemas identitários consegue detectar, embora superficialmente, alguns dos seus problemas. No entanto, contrata os serviços de Design sem ter previamente definida a estratégia, limitando-se a passar um *briefing* generalista e incompleto que não serve para o designer orientar o seu trabalho nem para avaliar as suas propostas.

Chaves e Belluccia (2003) dão-nos um exemplo típico do que consideram uma gestão deficitária que, segundo eles, é estatisticamente predominante:

“Consideremos que a marca gráfica está com um registo desactualizado, criando-nos alguma dificuldade em identificarmo-nos com a mesma. Decidimos, assim, mudá-la e melhorá-la. Encarregamos o designer de «modernizar o logótipo»”.

Por detrás deste “critério” esconde-se uma concepção superficial dos signos identificadores que sobredimensionam o seu carácter aleatório e, portanto, espera-se uma solução baseada puramente na imaginação e no livre exercício exploratório do designer. A primeira “cota” deste erro paga-se no dia da apresentação dos primeiros esboços: a empresa carece de critérios objectivos para avaliar as propostas dos designers e a discussão resvala inevitavelmente para o terreno do gosto pessoal e da intuição.

Carecendo de uma consciência detalhada da necessidade específica, só por acidente a organização lucrará com a contratação do designer. Este facto também limita a capacidade das organizações entenderem as propostas do designer, dificultando o processo de escolha de uma das alternativas que se lhe apresentem.

Uma gestão profissional deste processo, ao contrário da atrás descrita, antes de chamar o designer para um caso de reformulação da marca gráfica, deve procurar respostas para as seguintes questões:

- Qual o tipo de marca gráfica que convém à organização?
- A marca actual deve reformular-se por completo ou deve conservar-se com algumas melhorias?
- Quais são os aspectos deficitários na marca actual: tipografia, símbolo, cores, etc?
- Quais são as condicionantes materiais de reprodução dos signos: impressão tradicional, néon, reduções...?
- Quais os diferentes tipos de comunicação que devem ser contemplados pela marca?
- Qual o estado do sector e quem lidera graficamente?
- Qual a posição relativa da qualidade dos identificadores da empresa em relação à da concorrência?

A resposta a estas perguntas, bem argumentadas e por escrito, constitui um exemplo do programa mínimo que deve ser transmitido ao designer antes do começo do seu trabalho. Os bons designers aceitam os programas completos, porque facilitam o seu trabalho e permitem explorar a sua criatividade sem dispersão, aumentando assim o rendimento do trabalho.

A concepção de um programa completo permitirá que, na apresentação de esboços, aconteçam duas coisas muito importantes: por um lado, todas as opções que o designer apresente estarão enquadradas dentro do pedido e ajustar-se-ão às necessidades reais, evitando-se, assim, um conjunto aberto de opções de todo o género e tipo de forma a aumentar-se a rentabilidade da “inversão” em Design; por outro, a empresa tenderá para critérios técnicos objectivos e completos de avaliação das propostas e a intuição e gostos pessoais exercitaram-se dentro de um campo de opções, todas elas válidas.

4.2 O *briefing* por imitação

Outro dos erros frequentes é aquele que se prende com o facto da gestão não conseguir redigir um programa explícito que, muitas vezes, resulta no que Chaves & Belluccia (2003) denominam por “*gestão mimética da contratação do encargo*”: desconhecendo a problemática que se tem entre mãos, a empresa imita os comportamentos que observa no mercado.

Este critério de gestão deficitário em si mesmo, acentua-se com uma agravante: a falta de domínio do tema que faz com que a empresa só entenda os operativos mais conhecidos que, por norma, são os mesmos pelos quais os media se interessam. A empresa acaba assim por utilizar um critério generalista que põe de parte uma abordagem séria à Identidade Corporativa.

Devido a estas fontes deficitárias, a empresa incorre num grande erro: para uma identificação

estratégica, com uma utilização a longo prazo, ela copia o que está na “moda”.

A falta de conhecimento na criação de um programa criará na organização uma insegurança inevitável; a sensação que se atenuará esta insegurança através do recurso a empresas profissionais famosas (que também conhecem através dos media) que podem arcar com a responsabilidade dos resultados do operativo. Os resultados deste “critério” são idênticos ao anterior, com a agravante do inevitável factor despersonalizador implícito em todo o acto imitativo.

4.3 A redacção errada do *briefing*

Não menos prejudicial do que o culto da aleatoriedade é o apoio do programa em condicionantes errados.

A criatividade sem condicionantes ou regras, no âmbito do projecto em Design, e as soluções aleatórias só têm uma hipótese: por simples azar podem acertar. As restrições erradas, normalmente, impedem fatalmente um solução correcta.

Este terceiro erro é talvez o mais grave, pois está camuflado pela presença de um programa explícito que legitima a gestão: uma conceptualização incorrecta da necessidade garante uma resposta equívoca que, lamentavelmente, goza de uma justificação.

Normalmente, esta conceptualização incorrecta das necessidades provém de um conjunto de juízos e de pressupostos errados que se referem à função dos signos identificadores. Ao desconhecerem as suas funções específicas, exigem outras, próprias de outro tipo de comunicação que, por sua vez, têm outros fins, outros conteúdos e outras linguagens. Os signos identificadores contaminam (a pedido do programa) a sua função, com regras que vão contra a sua natureza.

Entre estes prejuízos, predomina amplamente um concepção publicitária, “que promove as vendas”, dos identificadores corporativos, em tudo parecida com a das marcas de produtos, submetidos a uma dinâmica de compras impulsivas. A retórica relacionada com o discurso comercial, mais enfático, agressivo e imediatista, extrapola-se para o campo estratégico da identidade corporativa e institucional: um resvalar errado do campo da identidade para o campo comercial.

Outro dos erros recorrentes desta abordagem, que infelizmente acontece com regularidade, consiste em confundir a identificação com a descrição narrativa das noções mais genéricas e associadas à organização: a sua actividade, o seu produto, o seu lugar de origem, etc. Esta “*tendência para a descrição*” (Chaves & Belluccia, 2003) constitui um forte prejuízo para a organização e nasce de uma concepção primária de identidade.

Este critério, quando aplicado “*à priori*”, sem uma determinação prévia da sua pertinência no projecto em causa, dá origem a uma imagem gráfica corporativa ingénua, que roça os atributos estratégicos e detém o que é óbvio: uma empresa de serviços sanitários terá “água” no seu símbolo.

A consolidação destes erros deve-se, por norma, à colaboração de profissionais de Marketing e

comunicação não especializados na estratégia de identidade.

4.4 A selecção errada dos profissionais

Outros erros graves são os que têm por base o desconhecimento do tema e das respectivas restrições técnicas, é a contratação de profissionais que não possuem o perfil indicado para o desenvolvimento do projecto identificador, tal como publicitários, desenhadores, ilustradores, etc., que se associam ao tema de uma forma generalista por trabalharem em projectos de natureza gráfica, mas que, muitas vezes, não são especialistas em matéria de identidade.

Mesmo com a actual difusão da identidade corporativa como uma área especializada, esta continua a ser delegada, muitas das vezes, em agências de publicidade. Este é um dos factores que evidencia um mercado pouco desenvolvido: só excepcionalmente uma agência de publicidade desenvolve uma especialização neste âmbito e, de uma forma geral, tenderá a abordar o tema com critérios do seu serviço mais massivo e frequente: a persuasão orientada e a promoção imediata das vendas.

A um outro nível deste erro temos a apreciação da qualidade. Os profissionais contratados têm uma especialização no tema, mas não garantem a qualidade e compensam essa falta com uma política comercial e de imagem muito agressiva. O cliente, uma vez persuadido por este esbanjar de recursos de promoção e fama destes profissionais, e privado da capacidade de avaliação da qualidade, sucumbe diante da sedução das propostas e acaba por contratar um serviço de segunda pelo preço de primeira.

4.5 A percepção errada dos tempos e pressupostos

Por fim, o último erro descrito por Chaves & Belluccia (2003), tem por base “*o desconhecimento da real natureza e complexidade do projecto a desenvolver, que se traduz numa definição de pressupostos inferiores aos mínimos indispensáveis para a captação adequada dos serviços*”.

Por detrás destes erros esconde-se, por norma, uma concepção superficial dos signos identificados e, por conseguinte, da sua concepção. Se “qualquer desenho identifica” e se o único que interessa é o que “seja moderno e reflecta a actividade”, “desenhá-lo” será algo relativamente fácil e, por isso, barato e rápido.

Como em todas as profissões, o desenho de identificadores corporativos impõem enquadramentos temporais, e quando se diminuem estes tempos, o serviço perde qualidade.

5 - A problemática da gestão do projecto identitário

5.1 Estratégia comunicacional e gestão do sistema identificativo

Os signos visuais identificadores de empresas e instituições constituem um reportório reduzido de elementos estáveis (logótipo, símbolo, acessórios formais, cor), no entanto são de grande importância comunicacional. A sua gestão é um aspecto diferenciado e particular da gestão da comunicação e, por isso mesmo, pertence a uma área separada de incumbências e responsabilidades próprias.

No cenário socioeconómico actual, os valores intangíveis (marca, imagem, posicionamento, valorização pública,...) são activos económicos equiparáveis aos recursos técnicos e de infra-estruturas tradicionais.

“Esta importância elevou a questão comunicacional até ao nível mais alto da responsabilidade empresarial, abandonando a sua antiga localização táctica e de incidência reduzida no conjunto das actividades económicas.” (Chaves & Bellucia, 2003)

A comunicação não só se converteu numa ferramenta estratégica, como multiplicou as suas áreas de actuação. Tradicionalmente limitada à publicidade persuasiva, hoje em dia abarca um amplo leque de funções:

- identificar a organização;
- transmitir o seu posicionamento;
- persuadir o seu público-alvo;
- informar adequadamente os seus interlocutores (clientes, pessoal interno, instituições, poderes económicos e políticos, ...)
- construir uma imagem institucional;
- destacar-se dos concorrentes;
- identificar produtos e serviços;
- tornar evidente a estrutura organizacional (grupo, filiais...)

O lugar-comum de “tudo o que faz uma empresa comunicar” reflecte-se no crescimento das profissões que intervêm regularmente para satisfazer as necessidades de emissão de mensagens de empresas/organizações (assessores especializados, designers gráficos e industriais, arquitectos, publicitários, designers de interiores, relações públicas, agentes de imprensa,...).

A complexidade e o volume de emissões de mensagens empresariais geram e tipificam uma área de responsabilidade específica dentro das estruturas de gestão: a gestão estratégica das comunicações, cuja missão consiste em garantir a eficácia e a sinergia de todas as mensagens em harmonia com os planos e objectivos definidos pela organização.

Dentro das atribuições da gestão comunicacional estratégica está a direcção de programas de identidade corporativa ou institucional. Estes programas incluem o controlo dos signos identificados-

res; signos estes, que apresentam certas particularidades que os fazem merecedores de uma atenção especial:

- são os que possuem maior tempo de utilização de todo o sistema de mensagens de uma organização;
- estão presentes em todas as peças e suportes de comunicação;
- têm necessidade de conviver harmoniosamente com todos os estilos de comunicação que emitem;
- qualquer mudança na sua forma implica a renovação de todo o sistema comunicacional;
- deve cumprir com uma série elevada de funções e requisitos, apesar da sua elementaridade;

5.2 As oportunidades de intervenção sobre os signos identificadores

A necessidade de intervenção sobre os signos identificadores de uma organização é quase sempre uma expressão de uma situação de mudança de outros aspectos da realidade organizacional:

- criação de uma nova organização;
- fusão de uma entidade pré-existente que origina uma nova organização;
- ramificação de uma empresa em filiais;
- criação de um grupo por associação de empresas;
- relançamento de uma organização devido a transformações no seu perfil e devidas ao crescimento ou expansão territorial ou de mercados, ou da diversificação de produtos e serviços;
- necessidade de actualização para recuperar posições em relação a uma concorrência inovadora e agressiva;
- modificação da estrutura social e/ou a incorporação de uma empresa ou de um grupo pré-existente;
- mudança de estratégia de comunicação a fim de reforçar ou afinar o seu posicionamento;
- necessidade de potenciar a imagem e o posicionamento perante o surgimento de novos concorrentes;
- aplicação de critérios de qualidade na gestão comunicacional que detectam defeitos graves nos identificadores actuais;

Estas conjunturas favorecem a gestão interna da marca, já que:

- o tema pode instalar-se “naturalmente” na direcção, pois é compatível com projectos de mudança;
- diante de novos cenários, evidenciam-se com maior claridade os desajustes dos signos identificadores, facilitando a sua análise e a sua argumentação no interior da organização;
- toda a mudança da identificação tem a potencialidade de abrir a lógica comunicacional à

mudança da oferta institucional e/ou comercial;

- qualquer das conjecturas descritas acima, implicam um aumento dos pressupostos comunicacionais (publicidade, design, imprensa, formação interna, relações públicas, arquitectura,...), com os quais se atenua ou minimiza o custo próprio de toda a intervenção sobre a marca gráfica;

A gestão do design e da marca gráfica para uma entidade recentemente formada não difere substancialmente do resto dos casos, apresentando, no entanto, algumas especificidades:

- o desenho deste tipo de projecto representa uma rara oportunidade para produzir uma marca sem problemas de nascimento, pois pode aproveitar a seu favor toda a experiência acumulada pelo seu sector até ao momento, evitando alguns erros cometidos pelos outros;
- a sua novidade absoluta (nome e forma gráfica desconhecidos) encerra a sua maior fragilidade: ninguém a conhece e não se pode capitalizar nenhum aspecto positivo do posicionamento prévio; no entanto, a seu favor, joga o factor novidade, que constitui um recurso para chamar a atenção, que pode e deve ser rentabilizado comunicacionalmente;
- o perfil óptimo que se determine para os signos do caso constitui, directamente, o briefing para orientar o Design;

5.3 As tarefas de gestão da marca

“O objectivo específico de uma gestão profissional dos signos identificadores ou marcas corporativas é a eliminação ou máxima redução do ruído à volta da comunicação institucional. O risco específico de uma gestão improvisada deste tipo de signos é o seu baixo rendimento: os signos não satisfazem os requisitos necessários ao perfil e condições da comunicação organizacional em todos os seus usos.” (Chaves & Belluccia, 2003)

O encargo directo do design, ou seja, sem a mediação de uma gestão técnica, é o mecanismo mais frequente devido à escassa especialização dos quadros directivos nesta área relativamente nova. É, por isso, um mecanismo deficiente:

- a entidade só apresenta uma formulação genérica das suas necessidades que carece, por isso, de parâmetros para a redacção de um encargo técnico;
- por si só, carece de parâmetros específicos que valorizem as propostas apresentadas por profissionais;
- a organização perde toda a autonomia técnica diante do designer: este elaborará o seu próprio briefing que servirá para desenvolver os seus desenhos e para fundamentar a sua validade, assumindo o papel de juiz do seu próprio trabalho;

A diferença do “encargo directo” para a gestão técnica do desenho dos identificadores institucionais consiste na organização das pautas que orientarão o programa, o encargo, a supervisão do desenho, a avaliação final deste e a direcção da sua implementação.

Estas pautas desenvolvem-se através de um processo no qual se podem distinguir 5 tarefas sucessivas:

- formular uma estratégia de identidade e comunicação;
- analisar e emitir um diagnóstico técnico sobre o estado actual dos signos identificadores;
- determinar o tipo de intervenção necessária;
- contratar, supervisionar e avaliar o desenho;
- garantir o uso coerente e sistemático da nova identidade gráfica;

Estas cinco tarefas correspondem às cinco grandes etapas de um programa de desenho de identificadores institucionais e a sua descrição detalhada permitirá a definição do perfil e do tipo específico de mais valias específicas de um director técnico.

A especificidade destas tarefas e a baixa frequência com que muitas delas são encaradas ao longo da vida de uma organização têm impedido e reduzido o desenvolvimento de capacidades internas, promovendo a contratação de assessores externos especializados, que sofrem de um total ou parcial afastamento das orientações estratégicas da empresa.

6 - O perfil do Director de Comunicação

Devido à heterogeneidade dos campos que deve cobrir, a gestão da imagem e da comunicação exige capacidades muito diversas que, quando existem dentro da organização, estão frequentemente desconexas e desigualmente distribuídas no organigrama, observando-se uma relação directa entre o desenvolvimento de cada habilidade e o predomínio da respectiva actividade: a gestão dos media no departamento de Relações Institucionais, a gestão da publicidade no departamento de Marketing, gestão de projecto no departamento de desenvolvimento de produto...

Para assumir o conjunto das responsabilidades de comunicação é necessário uma combinação de, pelo menos, três perfis profissionais:

- **Gestão dos media e de relações públicas** – Perfil de informador ou jornalista, domínio dos meios, nível cultural alto, formação humanista, capacidade verbal e de redação, grande intuição em relações humanas, conhecimento de normas de protocolo e de estilos de relação, domínio de idiomas.
- **Gestão da publicidade** – Formação similar à anterior, devendo ter, no entanto, uma especialização em gestão de fornecedores de comunicação (agências e afins), formação estética e nível cultural altos, domínio das técnicas de desenho e comunicação visual, domínio de técnicas de marketing e estudos de opinião.
- **Gestão do Design** – Ampla formação em Design e disciplinas próximas (arquitectura, história da arte), domínio de técnicas e meios de comunicação visual, grande sensibilidade estética, familiaridade com a gestão empresarial e aspectos económicos e de mercado.

Apesar de existirem sobreposições, dificilmente se pode dispensar quadros técnicos com uma formação equilibrada nas três áreas. Quem gere as comunicações de uma organização com critérios estratégicos deverá possuir, assim, um perfil profissional ainda vago em relação à imensa maioria dos esquemas tradicionais de gestão.

O executivo que dirige o desenho do grafismo institucional deve estar comprometido com as exigências específicas deste tipo de projecto, pois não deve só conhecer os objectivos de identificação da organização como também conhecer os recursos gráficos e saber avaliá-los. Deste facto deriva a conclusão de que a formação do Marketing ou de Relações Públicas - as áreas mais próximas desta temática - não oferecem garantias da sua capacidade para a gestão do programa de identidade institucional.

Na ausência desta capacidade, a garantia de qualidade do projecto é baixa. Revela-se assim um grande risco, pois os recursos para a avaliação dos desenhos são praticamente os mesmos que os necessários à avaliação da qualidade dos designers; ao haver carência de um, também se carece do outro.

Tendo em conta as várias tarefas delegadas à gestão das comunicações, este capítulo pretende explorar a especificidade deste quadro de gestão, caracterizando-o segundo quatro parâmetros:

- Os recursos culturais;
- As habilitações;
- Os recursos analíticos;
- Os conhecimentos técnicos;

6.1 Os recursos culturais

A gestão da identidade e da comunicação é uma tarefa técnica do domínio da cultura, no seu sentido mais amplo. Opera sobre diversos códigos, no âmbito do comportamento social, a todos os níveis: pragmático, ético, estético, simbólico...

O domínio operativo destes códigos só é possível se for espontâneo, ou seja, inconsciente. A resposta de quem comunica deve ser instintiva. Há que ter “reflexos pertinentes” ao contexto cultural e comunicacional específica.

Isto só é possível a partir de um certo desenvolvimento da sensibilidade cultural, resultando no inevitável gosto literário e numa certa capacidade para o bom uso da linguagem, com uma clara facilidade para a expressão oral e escrita. Tem de se ter uma grande capacidade de apreciação estética, em todos os géneros de arte e nas suas diversas manifestações de maior qualidade, com especial dedicação às que são provenientes da cultura visual: pintura, escultura, cinema, arquitectura, design...

Uma prova de fogo para “testar” esta sensibilidade é precisamente o trabalho de auditoria dos signos de identificação institucional. Apesar de este ser um factor importante, o conhecimento racional dos parâmetros de qualidade dos identificadores gráficos não garante, por si, a sua correcta aplicação. Isto acontece porque os parâmetros não constituem unidades de medida se não nos planos de interpretação do funcionamento dos signos.

Os parâmetros de natureza material, como a reprodutibilidade, a psicofisiologia, a legibilidade podem ser aplicados com relativa facilidade pois o rendimento do signo é directamente apreciável. No entanto parâmetros como a pertinência retórica, a versatilidade ou a vigência, pela sua natureza estritamente cultural, requerem uma formação sólida que o habilite de um conhecimento de estilos e de diferenças de gosto de acordo com os distintos sectores socioculturais.

Disto resulta que estas capacidades não se adquiram num curso de Identidade Institucional nem tão pouco através da leitura de um livro sobre a sua gestão. Volta-se a provar que o mais importante que a formação dá à gestão é o know-how para uma boa selecção dos quadros: há que detectar o profissional correcto para cada função a ser desempenhada.

6.2 As Habilitações

A formação teórica em si não garante uma instrumentalização operativa eficaz. O director tem que dispôr de uma propensão para certas modalidades de pensamento: alto domínio na gestão de contradições, capacidade de desdobramento para diversas tarefas, ausência de dogmas, elevado grau de segurança intelectual diante da inovação, grande sentido de comunidade, capacidade de compatibilização com ideias opostas, alta capacidade gestáltica ou de captação de estruturas e de formatos do imaginário.

Conceitos como “olfacto”, “olho clínico”, “intuição” ou “idoneidade para o casting”, são atributos valiosíssimos para o comunicador e, portanto, para o director de programas de identificação. Estes aspectos do perfil psicotécnico são os que facilitam o desenvolvimento de capacidades indispensáveis à sua função, tal como os seguintes:

Capacidade Estratégica – Saber descrever, diante de cada situação de comunicação específica, os aspectos relacionados com o posicionamento corporativo global ou a longo prazo dos que estão vinculados à conjuntura ou à imediatez táctica;

Capacidade Identificadora - Sensibilidade para detectar os atributos chave do perfil e não confundi-los com os secundários ou genéricos na hora de programar o desenho dos signos de identificação;

Capacidade Comunicacional Aplicada – Ter uma clara percepção dos conceitos do diálogo pertinentes a cada público, ou seja, os distintos registos ou retóricas que diversificam a comunicação de uma entidade, sem danificar a identidade nem contradizer o seu

posicionamento estratégico;

Capacidade de Avaliação – Poder de argumentação de uma forma sólida diante de cada caso possível (uma peça de comunicação, uma campanha, um sistema completo) determinando o seu grau de ajuste ou desajuste em relação à estratégia da instituição e recomendar o tipo de acções que tenham em vista o correcto posicionamento da mesma.

6.3 Os Recursos analíticos

A agilidade interpretativa e de diagnóstico que requer a direcção de programas de identificação institucional torna indispensável uma boa formação teórica. O executivo deve dispor de categorias básicas que permitam desbravar rapidamente o terreno, separando o que interessa do que não interessa, detectando correctamente o assunto em causa.

Esta capacidade pode ser fruto de uma “inteligência inata”; no entanto, não dispondo dela, será de valor incalculável o conhecimento de conceitos que permitem não só descrever os aspectos do programa como também comunicá-los com precisão. Na gestão institucional nem tudo é compreender e saber fazer: é indispensável informar e convencer, e para isso há que expressar-se com clareza afastando toda a ambiguidade ou restos de equívocos.

Estes recursos analíticos provêm, obviamente, de um conjunto eficaz de disciplinas humanísticas: sociologia, teoria económica, semiologia, linguística, teoria da comunicação, antropologia... É difícil operar no campo comunicacional sem o domínio de um amplo reportório de categorias que se apresentam mais ou menos acessíveis, ou seja, os fenómenos sociais e a interpretação pública das mensagens: mercado, consumo, compra simbólica, valorização de marcas, individualidade e massificação, poder público e poder privado, tendências, modas e costumes, cultura e entretenimento, causas e funções de valorização pública, registos individuais, registo social e registo massivo de mensagens, informação, comunicação de massas, processos racionais e processos pontuais de mercado...

Tudo isto resulta inevitavelmente na introdução de uma nuance preventiva que consiste em determinar o tipo de implementação desses conhecimentos, pois a tendência academista das humanidades é tão forte como disfuncional. O profissional tem de compreender que a organização não é um novo “campo de aplicação” da sua disciplina; é, sim, um âmbito de trabalho produtivo, que reclama, entre outras coisas, capacidade intelectual.

Para o consumidor, as disciplinas teóricas funcionam como recursos de potenciação da inteligência, cuja aplicação específica não é pôr à prova um sistema de categorias, mas sim entender adequadamente um problema.

Para isso, há que por em acção um pensamento sintético no qual se fundem uma combinação inseparável de todas as categorias úteis procedentes de qualquer fonte.

6.4 Os conhecimentos técnicos

Quando se possui os recursos anteriormente referidos torna-se muito fácil captar os conhecimentos técnicos específicos para a gestão da identidade e da comunicação:

- **Conhecer a oferta de serviços profissionais disponíveis** para resolver as necessidades de um programa de comunicação (assessores, analistas de opinião e de mercado, designers gráficos, profissionais de publicidade, designers industriais, arquitectos, designers de ambientes, redactores, agentes de imprensa e relações públicas, construtores especializados...);
- **Saber quais são os profissionais mais indicados para contratar**, tendo em conta a sua especialização, antecedentes, qualidade e ordenados, segundo cada caso ou necessidade específica;
- **Gerir o conjunto dos distintos serviços** com a flexibilidade suficiente para promover um diálogo técnico proveitoso com os profissionais que se contratam;
- **Conhecer a extensa gama de canais de comunicação** (folhetos, stands, avisos, locais, páginas web,...) e determinar os adequados para cada tipo de mensagem, e identificar aqueles meios de grande importância comunicacional tradicionalmente não tratados nem planificados como tal (arquitectura, relações pessoais, ambientação, indumentária...);

Ter um conhecimento actualizado dos principais sistemas de identidade e comunicação institucional em uso e detectar os seus níveis de qualidade por aplicação de parâmetros técnicos específicos.

7 - Os requisitos de gestão da identidade institucional

A gestão de um programa de identidade e comunicação necessita de um conjunto de condições operativas que permitam o seu desenrolar e a sua implementação efectiva. No caso destas condições não se verificarem, a intervenção do Designer reduz-se à sua mínima expressão: a identidade gráfica.

A direcção da empresa deve tornar todas as medidas que permitam criar essas condições, assumi-las com total convicção e autoridade, fazê-las cumprir; a ausência de alguma em particular é um obstáculo suficientemente grande para influenciar negativamente o conjunto do programa.

Os requisitos básicos são:

- A centralização executiva;
- articulação estratégica;
- suporte político;
- protagonismo da direcção central;

- articulação horizontal ou departamental;
- cultura de comunicação interna;
- autonomia financeira;

7.1 A centralização executiva

Um dos maiores perigos para a estratégia de comunicação é a aplicação simultânea de vários critérios para a produção de mensagens. Assim, em lugar de se favorecer a sinergia entre os vários elos, gera-se o efeito contrário: cada mensagem é, em algum aspecto ou na sua totalidade, desmentida ou contrariada pela seguinte.

Ao não ser centralizada, a comunicação será gerida independentemente por cada área ou departamento, segundo as suas necessidades específicas, inevitavelmente fragmentada a cargo de diferentes responsáveis desconectadas entre si e com outras preocupações fundamentais (marketing, vendas, serviços, pessoal, linha de produção, ...).

É assim indispensável que a gestão do programa e o controlo da sua aplicação adequada recaia sobre um responsável concreto e reconhecido como tal pelo conjunto da organização. Este responsável deve providir das áreas relacionadas com a comunicação organizacional ou, no caso das grandes empresas, de departamentos como o Marketing Estratégico ou Relações Institucionais, que são os sectores onde, geralmente, se incumbe o desenvolvimento dos programas de identidade e imagem. Esta centralização executiva pode necessitar, se a envergadura da intervenção o impuser, a criação de um departamento vocacionado especificamente para esta área.

A gestão centralizada deve funcionar como receptor universal das necessidades de comunicação das várias áreas da organização para remete-las, com as instruções pertinentes, para os diferentes serviços finais (redacção e desenho publicitário, imprensa, design gráfico, arquitectura e design de interiores, produção e impressão, ...), aprovar as suas propostas e supervisionar os seus trabalhos para garantir a adequação dos meios, da qualidade e dos estilos submetidos ao programa estratégico.

No caso de organismos complexos, este programa não implica uma execução directa das acções da comunicação, por razões operativas e técnicas, ou seja, pode exigir uma certa centralização. Não obstante, a coerência da comunicação necessitará sempre de algum nível de controlo centralizado. A função da direcção estratégica da comunicação desdobrar-se-á, neste caso, em três tipos de gestão:

- gestão executiva de operativos próprios ou delegados por outros departamentos;
- assessoria de operativos de outros departamentos;
- supervisão e auditoria da actuação da comunicação global da organização;

Os responsáveis da gestão centralizada das comunicações devem garantir os mecanismos idóneos para supervisionar o cumprimento das condições normativas sem interromper a fluidez das emissões.

Este requisito da comunicação institucional eficaz é também válido no caso particular da gestão dos signos identificadores. O processo de desenvolvimento do programa em todas as suas etapas requer uma direcção única tanto ao nível externo (gestão de serviços de design) como interno (captação de dados, processamento de aprovações, supervisão da implementação dos signos identificadores).

7.2 A articulação estratégica

O programa de Identidade Institucional, em qualquer dos seus níveis de desenvolvimento, é um instrumento estratégico e o seu desenvolvimento deve basear-se em objectivos bem delineados pela direcção central da organização.

Se o programa se desviar destes objectivos, corre o risco de resultar num conjunto de erros em todas ou em algumas etapas:

- definição conjuntural do perfil da organização;
- diagnóstico errado;
- orientação errada do desenho;

O director do programa deve estar, assim, em contacto directo com o presidente da organização.

7.3 Suporte político

A gestão do Programa de Identidade e Imagem deve contar com um apoio absoluto e explícito da administração que devendo ser investida da autoridade necessária diante da organização de uma forma global. Este suporte explícito à gestão do programa de Identidade deverá estender-se também ao instrumento técnico da aplicação: o manual da Identidade Corporativa.

A máxima autoridade institucional terá que avaliar as normas de comunicação e os seus mecanismos de aplicação com o mesmo nível com que se avalia as outras políticas estratégicas (preços, produção, finanças, Marketing...).

A direcção do programa, numa situação óptima, não deveria localizar-se no interior de nenhum dos departamentos tradicionais (Marketing, compras, relações públicas, recursos humanos, produção...), pois cada departamento está orientado para o seu objectivo em específico e tem, por isso, orientações particulares. Para facilitar a independência política interna, o departamento de gestão de identidade e imagem deve actuar como um departamento anexo da direcção institucional e reportar directamente a esta.

7.4 Protagonismo da direcção central

Como noutros âmbitos, para uma boa gestão da comunicação é fundamental que esta tenha um forte apoio por parte da direcção central da organização, mostrando assim, a toda a estrutura organizacional a importância estratégica de tal acção. Um abuso por parte de algum departamento não só poderá pôr em risco a articulação estratégica como indica uma falta de compromisso que debilitará o programa, privando-o de um “carisma interno”.

Garantir esse apoio exige da direcção central uma presença activa, não meramente formal, nos pontos chave do processo. Cada uma das etapas cruciais do processo de formulação e estruturação de um programa de identidade e comunicação deverá ser directamente referenciada pela direcção central: decisão do encargo, contratação dos serviços externos, plano de actuação, aprovação do projecto e do manual de Identidade, designação da equipa responsável da gestão, auditorias regulares de avaliação...

O compromisso da direcção central, geralmente assumido por um dos seus membros, deve ser tanto político (participando activamente na incorporação da visão estratégica da organização) como técnico (compreender as razões, os meios e o funcionamento do programa).

A ausência desta participação directa leva a que a direcção central não adquira a capacidade de avaliar correctamente as propostas, levando a decisões inertes, subordinadas a critérios extra-técnicos e de baixa garantia (gostos pessoais, moda, questões meramente tácticas...) que terão graves consequências a longo prazo.

7.5 A articulação horizontal ou departamental

Todos os departamentos ou áreas da organização devem acompanhar a gestão do programa enquanto actores directos, pois não só devem conhecê-lo e compreendê-lo, como também devem reportar as suas exigências e necessidades como condições indispensáveis para o ajuste do programa identitário.

Na comunicação, como em quase todos os âmbitos, os regulamentos resultam se as pessoas chamadas a aplicá-los estão convencidas da sua utilidade. Quando uma empresa adopta um sistema de identidade e comunicação, todos os seus departamentos devem tomar consciência do mesmo e seguir as novas normas assumidas pela direcção.

A conferência de autoridade ao programa, por parte da direcção central, é uma condição fundamental, não sendo no entanto suficiente para um bom rendimento; para além disso, o gestor responsável pelo programa de identidade deve criar as condições de participação individual e de grupo de todos os sectores da instituição e vencer as inevitáveis resistências às mudanças.

Esta tarefa de persuasão e integração é fundamental sobretudo em empresas sem uma cultura de comunicação instalada, onde a aplicação de normas estritas pode provocar resistência por parte de

sectores que, sem tomarem conhecimento dos benefícios, só entendem que o programa constitui uma tarefa adicional.

Com o intuito de ganhar esta solidariedade interna, o director do programa deverá trabalhar como um articulador interdepartamental na problemática identificadora e de comunicação, potenciando a sua instalação em todo o organograma como “elemento vital” a toda a organização.

Os resultados deste trabalho serão potenciados pela criação de espaços de trabalho conjunto. É necessário uma personalização do programa a cada uma das áreas da organização para que este estabeleça critérios de comunicação que se compatibilizem com as necessidades específicas de cada um, que nem sempre são confluentes com as do programa (numa perspectiva generalista), validando, assim, através deste intercâmbio, a sua própria consciência da problemática em causa.

7.6 A cultura de comunicação interna

A condição estratégica para uma implementação eficaz e para um respeito permanente do programa de Identidade Corporativa é o desenvolvimento de uma cultura de comunicação sólida integrada no conjunto da organização. Quando as regras da comunicação se incorporam profundamente, a sua aplicação torna-se natural e a sua gestão precisa de despende menos tempo numa das suas tarefas mais ingratas e pouco produtivas: o controlo e a vigilância.

Todo o investimento tende a fortalecer a cultura de comunicação interna (formação, incentivos, reuniões interdepartamentais...) que será rapidamente rentabilizado pela racionalização implícita e pelo incremento da eficácia.

Deste caminho resultará um trabalho específico de transferência interna do sistema de signos identificadores que permitirão à organização assumir os argumentos que a sustentam, compreender as suas características e conhecer os seus modos de aplicação. Convém ainda, organizar sessões de transferência destes novos instrumentos a todos os níveis de responsabilidade (directores, gerentes e chefes).

7.7 A autonomia financeira

A comunicação estratégica pressupõe algumas necessidades que, pela sua natureza, não são contempladas nas emissões normais de mensagens (publicidade, promoções, Marketing directo...) quase sempre motivadas por objectivos táticos e circunstanciais, nem nos seus respectivos orçamentos.

A comunicação estratégica tem necessidades particulares (publicidade e comunicações institucionais, acções e mensagens derivadas da política de marca, formação de quadros, contratação de serviços especializados, ...) que devem possuir um orçamento próprio.

Paradoxalmente, são frequentes os casos em que a direcção central aprova um programa de identi-

dade, para condená-lo inevitavelmente à sua mínima expressão por não fornecer fundos à escala do projecto. Esta atitude tem como resultado que o gerente encarregue do projecto tenha de dedicar boa parte do seu tempo a “mendigar” fundos para financiar o seu trabalho. Este quadro é todo ele um sintoma que denuncia uma forte inconsistência no tratamento da identidade e da comunicação: a gestão central “compra” um plano estratégico e manda geri-lo com critérios tácticos.

8 - A definição da estratégia de identidade e comunicação

Segundo Chaves & Belluccia (2003) “*o primeiro passo a ser dado na gestão da identidade de uma empresa é a análise do perfil estratégico da organização e dos requisitos práticos da sua comunicação.*”

A direcção do Design de signos identificadores deve ter sempre em conta que esta é relativa a um caso particular e por isso deve contar com informação pertinente sobre os seguintes temas:

- Perfil e posicionamento estratégico;
- Paradigmas estilísticos pertinentes;
- Requisitos técnicos da comunicação da marca;
- Análise das condicionantes verbais dos identificadores;
- Tipos de signos pertinentes;
- Valores extra gráficos do grafismo actual, se existirem;

Estes dados constituem a selecção de requisitos específicos, servem para condicionar o projecto de concepção dos signos e, no caso de uma empresa em funcionamento, servem para avaliar os signos já existentes. “*Se esta recolha de dados não for executada, o projecto terá um carácter intuitivo e aleatório, cujo resultado terá poucas hipóteses de corresponder às expectativas.*” (Chaves & Belluccia, 2003)

8.1 Definição do perfil e do posicionamento estratégico

A caracterização da instituição, sendo a primeira e a mais básica, equivale a distinguir na entidade analisada as características próprias do sector em que a mesma se inscreve, que a singularizam e a tornam distinta em relação às outras. Este passo é fundamental, na medida em que é impossível identificar uma entidade de modo eficaz conhecendo apenas as suas características genéricas.

Para estabelecer as características distintas que interessam à função identificadora deve desenvolver-se uma análise ponderada que aborde um conjunto de aspectos da realidade institucional. Esta classe de dados varia em diversidade e profundidade, dependendo do tipo de entidade, sendo evidentes as suas características intrínsecas e comparativas, e tanto a sua realidade como a leitura do público da mesma.

Entre os dados que permitiram caracterizar a instituição, o autor referencia os seguintes:

- **O sector a que pertence:** indústria, serviços, finanças, cultura, educação, comunicações...; e o subsector concreto: siderurgia, saúde, banca, museu, universidade, televisão...
- **A finalidade da missão:** o benefício financeiro, o crescimento económico, o desenvolvimento social, a mobilização política, a sensibilização ou a persuasão ideológica;
- **A sua escala:** entidade pequena, média ou grande, “negócio”, “sociedade”, “empresa”, “organização”, “corporação”;
- **A implantação e o alcance geográfico:** entidade local, regional, nacional ou internacional;
- **A trajectória:** instituição tradicional e arrojada, jovem ou recente, nova e por isso desconhecida;
- **O carácter da sua propriedade:** privada, estatal, mista ou cooperativa;
- **O tipo de administração:** donos directos, família proprietária, directores nomeados por accionistas, gerentes ou funcionários políticos, executivos eleitos por associados ou afiliados;
- **A classe de cultura interna:** estrutura organizacional vertical ou horizontal, autoritária ou participativa, com grande identificação e coesão interna ou abstracta e dispersa;
- **A actividade concreta:** produtos ou serviços específicos;
- **Os valores da oferta:** as características positivas dos produtos ou serviços oferecidos (rapidez de entrega, preço, valor acrescentado, confiança, segurança, exclusividade, qualidade...);
- **A escala do mercado:** se é massivo e universal ou restringido a algum sector em especial pelo preço, prestação ou sofisticação técnica;
- **O tipo de audiência a que se dirige:** níveis socioeconómicos, etários, culturais, regionais, ocupacionais;
- **A política de prestação comercial ou de distribuição directa, franquizada ou terciária;**
- **A situação competitiva:** monopólio ou concorrente, líder ou seguidor;
- **As perspectivas de futuro:** planos ou previsões de crescimento ou diversificação;

A estes dados provenientes da realidade intrínseca da instituição há ainda que agregar aqueles que provêm de fontes externas: a opinião pública, os seus pares e os seus concorrentes. Estes dados constituem também um forte contributo para a definição de uma estratégia de identificação:

- **As organizações paradigmáticas:** entidade ou entidades às quais se aspira parecer-se ou igualar-se;
- **Análise comparativa do posicionamento de entidades homólogas ou concorrentes:**

factores diferenciadores e competitivos;

- **Imagem pública:** pontos fortes e pontos débeis diante das diferentes audiências, comparação da imagem em relação à das entidades homólogas ou concorrentes;

- **Posicionamento real:** diferenças por defeito ou excesso de respeito pela entidade institucional e em comparação com homólogas ou concorrentes;

Todos os dados anteriores devem ser utilizados para uma definição explícita do perfil sintético da organização, dos seus valores e atributos de diferenciação, e o posicionamento óptimo a que deve aspirar em função dos seus objectivos estratégicos.

Se a organização não fornecer dados suficientes para este projecto, há que obter estas informações de outras fontes com o intuito de mais tarde abordar o programa de identidade de forma segura e consistente. Os programas de Identidade Corporativa geridos a este nível de rigor podem desencadear o questionamento de certas definições estratégicas e evidenciar falhas nas formulações.

8.2 Detecção de paradigmas gráficos

Duas empresas podem chegar a partilhar várias características sem prejuízo de quererem signos identificadores de estilos diferentes. Estas duas empresas, por exemplo, poderiam ser privadas, com fins lucrativos, de trajectória larga, sociedades anónimas dirigidas por gestores, com produtos orientados à classe média alta, de grande valor acrescentado, submetidas a uma forte concorrência; no entanto uma delas é um serviço médico privado e a outra uma produtora de tabaco para cachimbo: os seus signos adoptariam obviamente características absolutamente distintas.

Identificar é fundamentalmente inscrever um género e discriminar uma entidade. É, assim, fundamental, em todo o universo de signos identificadores de cada sector, definir os paradigmas estilísticos pertinentes à organização. Antes de programar uma intervenção do design, há que conhecer os modelos, as tendências e qualidades gráficas no sector para avaliar em que linha ou linhas estilísticas gerais convém inscrever os futuros signos, destacando aquelas que se apresentam contraditórias com o perfil óptimo e disfuncionais no que respeita à diferenciação necessária da instituição em causa.

O director deve contar com a pesquisa exhaustiva das marcas gráficas da concorrência directa ou entidades análogas. Analisará essas marcas no seu contexto, ou seja, em peças de comunicação concretas (cartazes publicitários, economato,) e não de maneira descontextualizada. Terá ainda que revelar as marcas de organizações similares, líderes no mundo, mesmo que sejam seus concorrentes indirectos. Ele deve fazê-lo por dois motivos:

- 1) Porque no futuro podem vir a ser concorrentes directos;
- 2) Porque é sempre produtivo conhecer as referências do mercado;

O resultado desta análise deverá ser o estabelecimento de um quadro de valor dos signos, no qual eles figurem agrupados por níveis de qualidade, onde se deve incluir a própria marca da identidade analisada. Este quadro não só permite a comparação directa dos signos como também constitui um bom instrumento para a direcção explicar as suas conclusões aos seus interlocutores internos.

Estas conclusões devem consistir na proposta do tipo de estilo gráfico que deverá caracterizar os signos da instituição, o seu “tom” exacto, adequado ao perfil da organização, as suas condições de comunicação com o seu público e a sua relação comparativa com os membros do seu sector.

8.3 Previsão dos requisitos técnicos da comunicação da marca

De modo a definir os rendimentos técnicos exigíveis aos signos particulares de cada entidade, pondo de parte os pressupostos “*standard*” de signos pretensamente universais, o projecto deverá ter por base um levantamento do uso actual e previsível da marca gráfica.

O responsável pelo projecto deve conhecer as diferentes peças que a entidade utiliza e/ou utilizará nas suas comunicações, e classificá-las de acordo com o tipo de mensagem (institucional, publicitária, interna, comercial, de serviço,...). Deve ainda prever os tipos de meios e suportes a serem utilizados na comunicação: publicações, publicidade, vídeo, embalagens, objectos promocionais, troféus...

Esta estruturação das mensagens permitirá analisar o rendimento técnico da marca gráfica actual nas diferentes situações, materiais e escalas, e a sua capacidade de conviver com mensagens de estilos, conteúdos e funções diferentes.

O conhecimento prévio da estratégia de desenvolvimento permitirá ao director prever o futuro rendimento da marca em situações diferentes das actuais.

Neste mesmo campo, deverá analisar-se as necessidades de sistematização de marcas, nos casos em que a complexidade da organização o exija. Duplas e triplas identificações (divisões, serviços, produto...) devem prever requisitos que incidam no desenho final dos signos. A arquitectura de marcas óptima será outro dado básico para a avaliação da situação actual e para a programação do desenho ou da reformulação dos signos.

8.4 Análise das condicionantes verbais dos identificadores

O nome da organização é por si só um condicionante de primeiro grau. Ele comporta vantagens ou obstáculos à configuração dos signos (logótipos, siglas...) não só pelas suas características formais (tamanho, tipografia...) como também pelas suas capacidades identificadoras: grau de singularidade e capacidade distintiva. Estes dados devem orientar o tipo de signo e o tipo de estilo recomendável. Não é igual a força diferenciadora da de um nome genérico de um particular.

Neumeier (2003) enumera um conjunto de requisitos mínimos a ser considerados à partida na

escolha de um nome para uma marca:

- 1. Diferenciação:** Capacidade de se diferenciar entre nomes da mesma classe de marcas, com a presença de um nome próprio.
- 2. Brevidade:** Facilidade com que é usado ou referenciado; nomes longos ou acrónimos complicados dificultam a sua comunicação.
- 3. Apropriação:** Reporta à relação que se estabelece entre os propósitos da organização e o nome, no sentido de proximidade e adequação.
- 4. Pronúncia:** Capacidade de reprodução verbal do nome depois de lido ou ouvido, mesmo em culturas e línguas diferentes.
- 5. Empatia:** Refere-se ao prazer ou gosto no uso de um determinado nome/marca. A facilidade fonética e linguística bem como o estímulo intelectual são considerados vantagens, à partida, num nome.
- 6. Extensão:** A sugestão visual e a possibilidade de exploração criativa em torno de um nome, pode permitir inúmeras possibilidades de evolução da marca.
- 7. Protecção Legal:** A possibilidade de um nome ser registado comercialmente, incluindo na internet, poderá torná-lo valioso a longo prazo.

A análise destas condicionantes poderá, eventualmente, orientar uma reformulação ou reajuste das próprias denominações a fim de facilitar uma óptima identificação verbal e visual e, no caso de sistemas de marca complexos, definir uma série de denominações compatíveis.

8.5 Definição do tipo de signos pertinentes

Os dados anteriores permitem detectar os tipos e subtipos de signos mais adequados ao caso e/ou definir o grau de liberdade ou de aleatoriedade real dos mesmos.

Isto implica tomar uma posição diante do tipo de combinação dos signos (logótipo, símbolo, cor institucional, grafismo complementar, tipografia oficial...) e das suas variantes internas.

8.6 Sinalização dos valores extra gráficos do grafismo actual

No caso de uma entidade pré-existente e, portanto, com signos identificadores em uso, um dado chave que permite orientar uma decisão em relação ao desenho é a análise do conjunto de valores dos signos existentes; esta análise permitirá uma avaliação dos mesmos, atenuando ou acentuando a gravidade dos possíveis défices gráficos.

Estes valores podem originar uma instalação sólida e positiva na opinião pública e/ou numa alta identificação dos funcionários com estes signos. Estes podem ainda provir de momentos históricos chave da instituição, da sua qualidade plástica...

Valores como estes podem incidir directamente sobre o diagnóstico posterior e fazer com que não seja recomendável a modificação dos signos existentes, apesar dos defeitos técnicos que estes possam apresentar. A ponderação sobre estes defeitos, quando existem, será um argumento válido para evitar intervenções compulsivas, irreflectidas, que ponham em perigo um património de marca efectivo.

As investigações de campo como os estudos de notoriedade, recordação e valorização pública da marca gráfica constituem um instrumento importante e decisivo para a ponderação da existência e vigência real destes valores.

9 - Diagnóstico dos identificadores através de parâmetros de alto rendimento para a concepção de marcas gráficas

Entre um grafismo “standard” e um de alto-rendimento existe uma diferença fundamental baseada no conceito de pertinência, ou seja, na correspondência entre as partes, que equivale, no presente estudo, à consonância entre signos e a organização a ser identificada.

A pertinência é uma característica inexistente num projecto “standard” porque o próprio conceito de “standard” assume a direcção do geral, e quando se projecta uma identidade institucional procura-se particularizar a empresa e não torná-la mais uma no mercado. O grafismo “standard” é, assim, o resultado de uma gestão também “standard”, não sendo especialista no campo da identidade.

Na ausência de uma gestão baseada em critérios técnicos e no conhecimento objectivo do programa de necessidades específicas do caso, as escolhas, no que respeita à identidade da organização, aprovadas pela direcção da mesma, não carecem de qualquer critério se não o mimético: “seguir a corrente, ver o que se tem feito pelos outros e imitá-los”.

O grafismo “standard” resulta do mero enquadramento dos signos identificadores nas convenções mais generalistas. Este tipo de Design segue o que está na “moda”, disciplinando os signos a um estilo que seja predominante no mercado ou à opinião subjectiva dos directores da organização.

Este tipo de projecto constitui um exercício de pura estilização (no sentido mais restrito do termo) pois o projecto rege-se em função de critérios externos em vez de se basear em requisitos específicos próprios de cada organização.

“La gráfica así gestionada, independientemente de lo seductor que pueda resultar su aspecto novedoso o moderno, resulta inevitablemente desfasada respecto de las actuales exigencias de la identificación corporativa, pues surge de confundir “identificación” con “adecuación a la moda”, sin tener en cuenta que identidad y moda, en sentido estricto, son conceptos antagónicos.” (Chaves & Belluccia 2003)

Estes projectos de carácter “standard” estão normalmente limitados a três exigências convencionais: alusões alegóricas, originalidade e modernidade. São, assim, projectos sub determinados, pautados pobremente, resultando num baixo rendimento.

O desenho de signos identificadores de alta qualidade orienta-se noutro sentido: não adapta a mensagem ao estilo, mas sim o estilo à mensagem. Adapta a retórica gráfica à Identidade Institucional concreta e aplica-a no desenho dos seus signos. Neste tipo de projecto, não são as tendências ou estilos que estão na moda que o determinam, mas sim o discurso da identidade e as suas condições de emissão e recepção. Os condicionantes directos da forma do signo surgem das necessidades de identificação da própria organização.

“La buena gestión los detecta y discrimina, y el buen diseño les da la forma gráfica adecuada.” (Chaves & Belluccia 2003)

Os condicionalismos deste tipo de projecto não se baseiam em poucos atributos como dinamismo, agressividade ou confiança. Alicerçam-se num amplo conjunto de factores onde predomina o que é imposto pelas necessidades de comunicação concretas da identidade.

Chaves & Belluccia (2003) descreve as seguintes:

- Atributos estratégicos da organização;
- Necessidades específicas do sistema identificador (articulações, derivações, níveis e relações dos signos);
- Condições de leitura reais e completas;
- Níveis de discurso ou linguagens necessárias;
- Tempo de vida útil exigível aos signos;
- Exigência evocativa real;
- Exigências mnemónicas reais;
- Exigência de diferenciação real;
- Necessidades objectivas de codificação de mensagens;
- Valores dos signos pré-existentes (a havê-los);

Considera-se assim, o grafismo de alto rendimento, aquele que dá resposta satisfatória e complexa a estas condições de identificação objectivas e particulares.

Estes projectos caracterizam-se pela saturação de condicionamentos específicos, respondendo a um conjunto extenso de condicionantes específicos e técnicos.

“...la máxima personalización no resite el prêt-à-porter.” (Chaves & Belluccia 2003)

A “criatividade” do desenho não reside na originalidade da forma do signo, mas na resposta satisfatória a todas as múltiplas exigências objectivas do projecto em concreto.

Em ordem aos signos darem resposta eficaz a estas condicionantes, é indispensável descortinar os parâmetros que permitem ponderar em separado cada um dos rendimentos em função das solici-

tações do projecto. São parâmetros de natureza técnica que só se podem extrair da experiência de campo no diagnóstico e programação do desenho da Identidade Corporativa.

Estes parâmetros são de natureza comunicacional e, portanto, herdaram a complexidade de todo o fenómeno cultural, não possuindo a lógica pura da matemática. No entanto, necessitam de um rigor analítico durante o projecto e de uma certa objectividade na observação do comportamento comunicacional dos signos no meio social real.

Chaves & Belluccia (2003) descreve estes parâmetros:

- Qualidade gráfica genérica;
- Ajuste tipológico;
- Correção de estilo;
- Compatibilidade semântica;
- Suficiência;
- Versatilidade;
- Validade;
- Reprodutibilidade;
- Legibilidade;
- Intangibilidade;
- Assimilação;
- Presença;
- Singularidade;
- Declinabilidade;

Todos estes parâmetros são independentes, mas temos de se ter em conta que cada um constitui um aspecto formal dos signos. *“Cada aspecto, quando optimizado para satisfazer as exigências de determinado parâmetro, pode incidir a favor ou contra o rendimento do signo no que respeita a outro parâmetro”* (Chaves & Belluccia, 2003). Isto quer dizer que cada parâmetro não constitui um plano funcional completamente alianado dos outros; existe, sim, uma articulação sistemática: uns estimulam outros, alterando-se reciprocamente.

O trabalho do Design é assim um sistema de decisões, não linear, enquadrado num sistema espacial com múltiplas linhas que condicionam reciprocamente e em simultâneo diversos aspectos e valores.

Apesar das operações em cada plano poderem modificar outras, os efeitos em cada plano podem ser avaliados separadamente; é este o facto que permite uma avaliação pormenorizada dos rendi-

mentos dos signos.

9.1 Qualidade gráfica genérica

Os signos e a sua combinação apresentam uma qualidade tipográfica, iconográfica e cromática alta? Satisfazem um nível alto de harmonia estética e de unidade estilística? São reconhecidos como a expressão inequívoca da cultura gráfica nas suas diversas manifestações ou são desenhos arbitrários, efémeros, descartáveis, que desaparecem facilmente?

Ao nível do Design Gráfico, como em qualquer outro âmbito, existem alguns indicadores genéricos de qualidade, embora isso não signifique que exista uma linguagem gráfica de “culto” através da qual se possa estabelecer uma hierarquia relativa de cada manifestação gráfica. Cada linguagem, cada estilo, cada corrente da cultura gráfica, em função dos seus próprios códigos, reconhece as suas formas óptimas e as suas manifestações imperfeitas.

A cultura gráfica constitui uma trama complexa de géneros e linguagens heterogêneas. A produção gráfica de qualidade é a que procura seleccionar as linguagens adequadas a cada caso e interpretá-las com o absoluto domínio dos seus princípios. Isto também é válido para a concepção gráfica da Identidade Corporativa: é perfeitamente possível comparar a qualidade gráfica das marcas corporativas e determinar, com pequena margem de erro, a equivalência ou superioridade de uma em relação à outra.

A análise da situação de determinado sector, do ponto de vista da qualidade genérica, permite detectar com relativa facilidade quem são os líderes, a havê-los, e qual é o “standard” sectorial na comparação de uns com os outros.

Os elementos que compõem um identificador corporativo e o seu modo de combinação são analisados desde o ponto de vista da sua qualidade genérica, e pode assinalar-se a qualidade das famílias tipográficas, a qualidade dos desenhos iconográficos, a qualidade cromática e textural... e determinar o equilíbrio formal ou a unidade estilística entre eles.

Este tipo de análise permite-nos aferir se os identificadores são reconhecidos como expressão inequívoca da cultura gráfica, em algumas das suas múltiplas manifestações, ou se são signos híbridos, formalmente arbitrários, mal compostos ou interpretações imperfeitas de códigos ou estilos.

O pragmatismo predominante nas técnicas de gestão institucional não pode apenas reconhecer como único o vínculo existente entre o grafismo institucional e os valores culturais, sob pena de restringir os signos identificadores a uma mera função de índice, de sinalética ou de sedução publicitária.

O grafismo corporativo constitui uma parte importante da cultura gráfica contemporânea, e essa realidade dota-a de capacidades apreciáveis para a valorização da organização na sua dimensão estratégica. A qualidade cultural do grafismo institucional opera como um dos indicadores mais

alusivos à qualidade da organização à qual pertence.

No entanto, a validação dos signos identificadores apenas mediante esta análise é absolutamente insuficiente e, em alguns casos, supérflua. Os signos identificadores são estratégicos e a sua valorização pública irrelevante, mais ainda se é prévia ao seu desenvolvimento. Por exemplo, a não detecção de qualidade gráfica por parte do público e a sua possível opinião favorável aos signos de mais baixa qualidade não constitui razão suficiente para se optar por estes. O agrado do público no que se refere à qualidade não é, em nenhum campo, uma condicionante da gestão estratégica. A qualidade é estratégica, e portanto, irrenunciável: as estratégias não se “sondam”.

9.2 Ajuste tipológico

O tipo de signo (isótipo, logótipo, monograma, alegoria...) cumpre satisfatoriamente a sua função identificadora? Corresponde às necessidades do caso em concreto e inscreve-se na categoria adequada à sua identidade?

“Os identificadores gráficos constituem um conjunto heterogéneo: (logótipos, isótipos, monogramas, mascotes, cores e grafismos complementares, que conferem, por si só, variantes tipológicas internas de grande diversidade.” (Chaves & Belluccia, 2003) Os identificadores gráficos de natureza verbal e coincidente com o nome (logótipos) constituem uma família variada que oscila entre a escrita absolutamente standard e as formas mais complexas de animação e iconização.

Esta heterogeneidade morfológica dos signos não é gratuita nem provém da mera diversidade de gostos ou estéticas; a sua origem provém da diversidade de modalidades de identificação necessárias. Estas necessidades heterogéneas criaram soluções signílicas distintas, que se foram enriquecendo, ordenando-se com tipos socialmente reconhecidos; o mesmo é dizer que, apesar da sua função básica (a identificação), estes tipos não são estritamente equivalentes.

Cada tipo de signo tem as suas possibilidades e limitações que determinam a sua adequação ou inadequação a cada caso de identificação particular. Isto quer dizer que cada necessidade identificadora concreta definirá que tipo de signos são absolutamente obrigatórios, quais são objectivamente indistintos e quais são desaconselhados ou que resultam em prejuízo. Isto quer dizer que optar por um monograma em lugar de um ícone tem efeitos ao nível da identidade, antes mesmo da definição do estilo ou da linguagem gráfica com o qual se materializa o dito monograma: o tipo é por si identificante.

9.3 Correção de estilo

O estilo formal do signo inscreve-se na entidade, no seu paradigma institucional e expressa a sua própria personalidade ou desidentifica-a ao associar linguagens incaracterísticas ao seu perfil e à sua estratégia de identidade?

Toda a mensagem inscreve-se, voluntária ou involuntariamente, em algum ou alguns códigos estilísticos pré-existent. Por muito original ou atípico que seja, o próprio trabalho de interpretação a cargo do receptor implica a sua inclusão em determinados paradigmas formais.

Interpretar uma mensagem não é só detectar o seu conteúdo semântico, é também detectar o seu estilo. Aliás, acede-se ao conteúdo semântico mediante uma prévia descodificação do seu estilo ou retórica. Diante do leitor, o código formal torna-se presente antes da mensagem em concreto, e esta é a chave da interpretação. Por exemplo, antes de ler o nome do filme e o dos seus actores principais, é a retórica do cartaz cinematográfico que está advertindo que se trata de um filme e não de uma publicidade a um produto. Do mesmo modo, a retórica gráfica de um signo identificador “adianta” a filiação do seu dono: a retórica é a voz do género.

Dois signos icónicos idênticos (por exemplo duas vacas) desenhados com estilos gráficos distintos (por exemplo, a síntese gestáltica e o desenho realista) suscitam duas leituras distintas. Este aspecto é decisivo, pois o estilo condiciona os conteúdos semânticos.

Este ponto é a chave principal da identificação institucional: na função identificadora dos signos, mais importante que o plano puramente semântico é o plano retórico. É o programa estilístico que melhor e mais directamente inscreve o signo no contexto referencial da organização e descreve a sua personalidade. Os valores institucionais puros (essencialmente abstractos) são dificilmente evidenciáveis de um modo literal: que ícone denota explicitamente a liderança?

Denotar a actividade agrícola com uma espiga é fácil; pelo contrário, a referência ao carácter do produtor líder é uma tarefa mais complexa, há que sugeri-lo através da retórica gráfica. No caso de uma grande companhia agrícola, a alusão à liderança é mais estratégica e peremptória do que a referência à actividade que, por outro lado, pode só ser reconhecida através do nome. A compreensão desta verdade é a chave da gestão da identidade. Paradoxalmente, o que predomina na generalidade dos profissionais desta área, é a crença oposta.

A correcção estilística não deve confundir-se com o ajuste tipológico: um mesmo tipo (por exemplo uma sigla) pode resolver-se mediante linguagens muito distintas. Se para uma hipotética marca de electrónica o tipo de signo pertinente é a sigla com uma tipografia standard, um desenho da mesma sigla conforme uma linguagem historicista ou naïf, resultará totalmente inadequada.

9.4 Compatibilidade semântica

As alusões explícitas do signo são adequadas à identidade da entidade ou alheiam-se, contradizem ou distorcem a mesma?

A função semântica dos signos identificadores – aparentemente a mais sóbria – é a que apresenta mais erros de concepção. Os conteúdos semânticos de um identificador só devem ser considerados como uma referência directa e necessária à identidade da organização e esta é, por norma, reduzida

à sua actividade concreta.

No entanto a ideia de que os signos têm de fazer uma alusão explícita à actividade principal da organização é, segundo Chaves & Belluccia (2003), “*uma concepção arcaica e ingénua do conceito de identificação*”.

A única lei fundamental a respeito da arbitrariedade ou da motivação na definição dos identificadores institucionais é que não há lei, só há estratégias de identificação opcionais. Em todo o caso, a verdade é que a estratégia escolhida para a entidade só é válida se se enquadrar e der resposta à circunstância concreta em que a entidade se enquadra.

É, assim, lícito concluir que diante de um caso de identificação de uma entidade tanto se pode aludir à actividade da mesma como recorrer a uma metáfora visual que seja pertinente.

As metáforas visuais, pelas suas possibilidades de interpretação mais abertas, resultam num mecanismo precedente e isento das restrições da iconicidade aberta.

Através do seu próprio conceito, a identidade institucional é um discurso que alude aos valores, atributos e virtudes específicas da organização (liderança, tradição, actualidade, rigor, capacidade tecnológica...). É um discurso necessariamente mais abstracto que o da própria actividade.

Os signos identificadores, infinitamente mais limitados que o discurso global da identidade, devem optar por aludir e, inclusive, apenas sugerir alguns desses valores, os mais estratégicos. Em muitos casos, tal opção exige renunciar à menção da actividade.

O critério de referência directa – icónica ou verbal – à actividade da organização pode ser, em alguns casos, o mais recomendável. No entanto, há que ter em conta que este é apenas um ponto de vista e que o acto de identificar está sempre subjugado a um contexto em concreto, pelo que há que evitar os clichés.

9.5 Suficiência

Os signos identificadores são os necessários e nada mais que os necessários para cobrir todas as necessidades de identificação do caso ou existem carências ou excessos que impedem uma clara identificação?

Relacionada com o ajuste tipológico (parâmetro que indica a adequação do tipo de signo ao caso em particular) está a suficiência, parâmetro que indica o grau de satisfação das necessidades de identificação mediante o ou os signos disponíveis: o facto de os signos serem pertinentes não é garantia de serem suficientes.

Deve considerar-se a suficiência um requisito que denuncia não só o erro por defeito como também o erro por excesso: os signos são suficientes não só quando conseguem cobrir as necessidades como também quando as ultrapassam. A suficiência indica que os signos são necessários, e nada

mais que necessários, para satisfazer todos os usos de identificação do caso.

9.6 Versatilidade

Os signos adaptam-se naturalmente a qualquer nível de discurso da entidade, integrando-se como próprios de cada um ou só são próprios de um nível de discurso e transferem a sua força para os outros mediante versões secundárias e imperfeitas?

Entre os actores, um dos atributos que se reconhece como uma virtude é a versatilidade, ou seja, a sua capacidade para interpretar com naturalidade e convicção idêntica os papeis diametralmente opostos. Um requisito similar recai sobre os signos de identificação. Poucas organizações podem reduzir a sua comunicação a uma única linguagem: temáticas distintas e públicos distintos forçam o desdobrar do discurso corporativo em várias retóricas. A discriminação clássica entre comunicação institucional e comunicação comercial assinala uma separação entre os dois discursos que devem ser reformulados de modo a se ajustarem aos seus conteúdos e tipos de vínculos distintos de acordo com os seus respectivos receptores.

No entanto, em todos os casos, uma mesma assinatura deve rubricar o discurso e, em cada um, esta deve ostentar o tom pertinente. Os identificadores devem ser concebidos, portanto, com o dom da ubiquidade: ser compatíveis com todos os discursos. Os identificadores não devem ser desenhados para um único nível de discurso.

Se o logótipo recria o tom apelativo e conjunturalista da publicidade comercial mais agressiva, dificilmente sairá airoso diante do compromisso institucional mais exigente. Um símbolo que possua os requisitos de máxima qualidade cultural, ao contrário, terá poucas dificuldades em “animar-se” e ingressar dinamicamente numa comunicação informal e festiva. As versões informais a partir de uma versão original séria são absolutamente fáceis de realizar; o desenho de versões sérias a partir de uma versão original informal é praticamente impossível.

“Esta assimetria provém de um facto que é pouco reconhecido pela gestão standard da identidade: o facto de que os signos de identidade são instrumentos estratégicos puros e não reconhecem a incidência de nenhum condicionante táctico” (Chaves & Belluccia, 2003). Portanto, os signos devem ser desenhados tendo em conta um rendimento paralelo a todos os níveis do discurso sem perda da sua uniformidade: cada mensagem definida – com a sua temática e tom – deve confirmar a existência monolítica da marca, e em nenhuma das suas aparições a tal marca deve evidenciar a menor incompatibilidade com o discurso. Se for necessário abranger um novo segmento, por exemplo, o adolescente, deve reformular-se a linguagem publicitária, a oferta, o produto, o serviço; não se deve, no entanto, distorcer o logótipo para que se assemelhe a uma banda de rock.

A versatilidade é um parâmetro cuja aplicação deve realizar-se em termos de “grau de versatilidade mínimo indispensável” para um caso em concreto. Por “mínimo indispensável” deve entender-se que o signo deve satisfazer os requisitos mínimos, mas de modo a que o excesso não resulte em

prejuízo.

Ao nível da identidade institucional, se uma empresa tem uma nova área de negócio num sector diferente mas não antagónico, podendo assumi-lo em paralelo com os signos originais graças à sua versatilidade, este facto constitui capital de marca.

9.7 Validade

Os signos parecem contemporâneos, actuais, durante toda a vida previsível e real da instituição ou caducam rapidamente, passando de moda ou envelhecendo muito antes do que a entidade que representam?

Mais do que a vontade dos seus autores e utilizadores, os signos gráficos estão subjugados a todas as condições de qualquer símbolo que esteja a circular no seio da sociedade: reconhecimento, valorização, legitimidade... Entre estes encontra-se a validade.

A perda de validade é um facto objectivo, alheio à vontade do emissor. Assim, ao nível dos signos gráficos, há signos absolutamente actuais que foram criados há décadas e signos desenhados ontem que hoje já estão obsoletos.

Este tempo de vida distinto entre os diferentes signos não depende da sua qualidade gráfica, mas sim, da vida útil das linguagens com que foi construído, ou seja, do carácter universal do seu sentido. Há linguagens ancoradas a uma época – incluindo marcadas por uma conjuntura – que caducam com ela, e há linguagens que continuam actuais apesar das mudanças na sociedade e na cultura.

Os identificadores corporativos, que acompanham toda a trajectória de uma organização, não devem ter uma vigência inferior à vida da organização. Pelo seu próprio conceito, a sua incidência na identidade da organização é directa, tanto no sentido positivo como negativo: um identificador “fora de moda” ou “envelhecido” vai cumprir inexoravelmente uma tarefa “envelhecida” da organização à qual pertence. Portanto, os signos inscritos em modas ou em estilos de baixa inércia só são compatíveis com aquelas entidades de duração análoga: eventos, organismos efémeros ou provisórios, etc.

A correcção do tempo de validade de um identificador só tem limite inferior de pertinência; o mesmo é dizer que, superada a validade mínima aceitável, todo o “excesso” é sempre positivo. Como exemplo, a celebração dos jogos Olímpicos é um evento efémero e, portanto, os identificadores de cada uma das suas edições podem ligar-se a uma conjectura determinada e possuir uma curtíssima validade. No entanto, se devido à linguagem escolhida, esses signos gozarem de uma “permanente actualidade”, isso não constitui um factor de desvalorização, antes pelo contrário: evidencia aquela edição do evento.

9.8 Reprodutibilidade

Os signos resistem em todo o tipo de suporte material definido pelo projecto ou apresentam aplicações ou versões imperfeitas ou impossíveis?

A cada tipo de organização corresponde determinada exigência comunicacional que condiciona o tipo de meios aos quais o desenho de signos tem de dar resposta.

O tipo de suporte material pertinente impõe as suas próprias condições de reprodução, e quanto maior a heterogeneidade de meios, maior o desafio ao rendimento “físico” dos identificadores. A reprodução em suportes e situações heterogéneas (planos, em volume, retro iluminados, ecrã de televisão e computador,...) cria uma série de exigências materiais que condicionam directa e obrigatoriamente a forma do identificador.

São frequentes os casos de organizações cujos identificadores foram desenhados sem ter em conta o factor da reprodutibilidade: desenharam para o suporte impresso menos exigente, sem considerar o reportório completo das formas de reprodução. Muitas marcas gráficas de empresas de primeira linha carecem do grau mais básico de reprodutibilidade; por exemplo não têm uma boa prestação na impressão a branco e preto. Nestes casos, as “aplicações” não previstas irão apresentar um alto grau de imperfeição e aparecem como versões forçadas de um signo unicamente válido na sua versão original.

9.9 Legibilidade

Os signos apresentam uma clareza e contraste suficientes que facilitam a sua leitura em condições de tamanho, distância, iluminação e movimento ou diante do menor obstáculo deixam de ser legíveis?

Distinto do parâmetro de reprodutibilidade, mas intimamente ligado ao mesmo, é a legibilidade. Uma excelente reprodutibilidade do signo em todos os suportes físicos não garante necessariamente um registo visual unívoco em todas as condições de leitura: fixa ou móvel, perto ou distante, lenta ou rápida, em pequeno ou em grande, como pouca ou com muita luz.

Este parâmetro diz respeito à percepção: indica o grau de reconhecimento visual dos traços essenciais do signo. Os seus valores óptimos dependem das condições particulares de leitura, às quais o signo está submetido: não será igual para uma ampla rede bancária que para um pequeno banco de investimentos pessoais.

Se a leitura distante é uma condição à qual o signo estará submetido (por exemplo uma estação de serviço na auto-estrada), a clareza de leitura deverá ser a melhor possível e, com certeza, deverá estar reforçada por uma cor corporativa potente, permitindo ao signo ser facilmente detectado, mesmo antes da leitura da forma gráfica.

A velocidade de leitura é uma condição que, no mercado de hoje em dia, que se caracteriza por

ser massificado, impulsivo e com uma concorrência agressiva, se estende cada vez a mais sectores. A rápida detecção do signo na paisagem urbana não só é uma exigência da leitura em movimento mas também da leitura urbana em geral: as condições de aceleração, não físicas mas psicológicas (ansiedade) impostas pelo ritmo urbano resultam numa necessidade de um grande esforço de leitura. Diante de um leitor impaciente e infiel, o signo deve facilitar a sua leitura ao máximo para que a mensagem seja reconhecida.

A publicidade urbana é, portanto, a prova de fogo dos identificadores das empresas que recorrem à mesma. Uma campanha na via pública com um logótipo de baixa legibilidade resulta numa baixíssima rentabilidade, especialmente quando a publicidade na via pública vai renunciando progressivamente ao discurso comercial para se concentrar no puro anúncio corporativo: a presença da marca.

9.10 Inteligibilidade

O sentido da intenção dos signos é interpretada facilmente, ou seja, cumpre com êxito a sua missão comunicativa ou presta-se a equívocos que a frustram?

A inteligibilidade é a capacidade que um signo tem de ser compreendido nas condições normais de leitura, sendo um parâmetro aplicável tanto às formas abstractas como as figurativas. Pode entender-se também como a clareza com que o público descodifica o sentido do signo observado.

“A inteligibilidade é inimiga da dúvida e da confusão. Se o símbolo de uma empresa pretende representar um pássaro, o ideal é que o interlocutor veja e distinga como “pássaro” o mais rápida e claramente possível; caso contrário, ou seja, se não se sabe bem se é um pássaro, uma flecha, um triângulo ou um avião, o signo é deficitário.” (Chaves & Belluccia, 2003)

A estratégia de identificação pode oscilar legitimamente entre signos semanticamente muito “fechados”, tanto a um nível icónico como verbal, e signos “abertos”, que contêm um alto grau de ambiguidade.

Tanto no aspecto icónico como no tipográfico, o significado de uma forma pode ser explícito ou encoberto. No entanto, em todos os casos, o tipo de interpretação dominante deverá coincidir com a intensão identificadora adequada.

É tão desfavorável que numa força necessariamente abstracta o público veja algo real, como numa forma necessariamente figurativa o referido não seja detectado.

9.11 Assimilação

Os signos apresentam uma coesão e síntese formal tais que garantem a sua recordação e rápido reconhecimento, ou pela sua complexidade e baixa definição resultam morfologicamente ambíguos

e de baixo reconhecimento?

A assimilação é o parâmetro que descreve a capacidade que determinada forma tem de ser recordada. Representa a sua maior ou menor possibilidade de se “gravar” na memória do receptor.

Se bem que a legibilidade é uma das condições indispensáveis da assimilação, tratam-se de dois parâmetros bem distintos.

A assimilação relaciona-se com a coesão interna da forma que provém da solidez de cada um dos seus elementos, da evidência da sua lógica de composição e do sentido da sua sintaxe. Baixando a ambiguidade do signo, facilita não só a sua memorização como a sua retenção óptica, ou seja, a fixação da imagem visual que permitirá a sua recordação e posterior reconhecimento.

A assimilação também não se deve confundir com a singularidade: *“de todos os triângulos, o menos singular é o equilátero, sendo no entanto o mais pregnante. Inversamente, o escaleno (não rectângulo pois é mais singular) é o menos pregnante: resulta numa dificuldade em recordar as diferentes aberturas dos seus distintos ângulos, para além dos diferentes comprimentos dos seus lados.”* (Chaves & Belluccia, 2003)

9.12 Presença

Os signos chamam a atenção o suficiente para não passarem despercebidos ou têm um reduzido impacto por serem demasiado genéricos para as necessidades do caso?

A presença é o parâmetro que caracteriza os signos em termos da sua capacidade de atrair a atenção. Há signos que se impõem ao receptor por força própria, e alguns contra a sua própria vontade, não exigindo que o receptor vá à sua procura. Os recursos da presença são vários: agressividade da cor, dinamismo da forma, expressividade dos ícones, protagonismo por tamanho ou proporção...

A presença não deve ser confundida com a assimilação. Símbolos muito pregantes podem ser pouco ou muito apelativos (Mercedes Benz e Texaco, respectivamente). Tão pouco deve confundir-se com a retórica: *“os signos concebidos com uma retórica identicamente austera (pelo tipo de tratamento gráfico, tipográfico e cromático) podem possuir um grau de presença distinto em função, por exemplo, do tamanho, ou podem combinar, de modo inverso, o grau de apelação formal com o grau de estridência cromática.”* (Chaves & Belluccia, 2003)

O nível de presença pertinente dos signos de uma determinada entidade não só depende das condições técnicas da sua comunicação (legibilidade necessária, contraste em relação ao contexto), como também da sua identidade (perfil, personalidade, tipo de discurso com o seu público). Em alguns casos, o adequado à identidade será a voz baixa; noutros, o tom estrondoso.

9.13 Singularidade

Os signos satisfazem o grau de diferenciação necessário no respectivo contexto institucional ou

tornam-se apenas mais uns símbolos, confundindo-se demasiado com alguns dos existentes?

Uma das definições de “identificar” é a de “distinguir dos demais”, ou seja, destacar algum elemento que individualize o sujeito. Essa tarefa assume o próprio nome e os signos gráficos devem acompanhá-lo nessa função, reformulando-a ou corroborando-a.

A singularidade é, por definição, uma função relacional e comparativa: se é singular em relação aos outros. No entanto também apresenta uma dimensão qualitativa e intrínseca: deve ser tão singular quanto a identidade o exija.

Este parâmetro reconhece limites de pertinência inferior e superior: deve aplicar-se em termos de “grau de singularidade necessário”. Assim como o abuso de cortesia torna antipático quem incorre nele, uma singularização do identificador superior à pertinência da identificação do caso produz o efeito oposto ao desejado: desidentifica-a.

A singularidade de um signo alcança a sua máxima potência identificadora quando se ajusta ao grau exacto requerido pelo caso em questão. Assim, signos de grande originalidade muito distintos podem garantir igualmente um alto rendimento.

“A decisão de adoptar um logótipo com características formais distintas é o resultado de conjugar e ponderar a influência de certos factores no caso particular analisado: o estilo e o perfil da organização, as necessidades de se destacar em relação à concorrência, a trajectória da própria marca gráfica, as condições técnicas de uso, etc.” (Chaves & Belluccia, 2003)

9.14 Declinabilidade

Os signos apresentam elementos gráficos (tipográficos, cromáticos, texturais, icónicos) que facilitam a codificação análoga de outras mensagens ou constituem signos absolutamente alheados que impedem toda e qualquer possibilidade de declinação e de criação de um sistema?

Na identificação de produtos, a marca gráfica assume um protagonismo muito acima de qualquer outro signo; protagonismo que, em alguns casos, torna supérflua qualquer outra imagem concorrente: podem ir variando as tipografias complementares e com os elementos gráficos secundárias sem que se detiore a unidade da marca.

Pelo contrário, na identificação corporativa, a unidade do estilo vai mais além: todo o elemento visual sistematicamente utilizado trabalhará a favor da solidez e coesão da marca corporativa. Isto implica que o repertório de signos identificadores deverá ter um certo grau de declinabilidade.

É indispensável compatibilizar o grau de sistematização da identificação com os requisitos do caso em concreto, não só os comunicacionais mas também os identificadores.

A declinabilidade é um parâmetro que se aplica com o intuito de ponderar o cumprimento do grau de codificação indispensável; o mesmo é dizer que carece de limite superior: toda a capaci-

dade latente de codificação não utilizada não será em si mesmo prejudicial, a menos que leve ao cumprimento de outros requisitos.

10 - As etapas da Gestão

Os programas de identidade institucional podem ter diversos níveis de complexidade, incluindo quando se limita a definir signos identificadores e os seus usos mais básicos. Existe uma ampla gama de casos de identificação muito heterogéneos, nos quais predominam tipos de problemas distintos, que nem sempre se centram na “originalidade do desenho dos signos”.

Segundo Chaves & Belluccia (2003) o núcleo deste trabalho pode ter localizações diferentes: *“na família tipográfica, na criação de um símbolo, na definição de um determinado tipo de iconografia complementar a uma gama cromática, na construção de uma arquitectura de marca, na adaptação de uma heráldica histórica...”* Os autores sugerem ainda, um método para a gestão deste tipo de signos.

Ele é constituído por uma série de passos lógicos onde os resultados de um alimentam a do seguinte numa ordem específica.

De qualquer maneira, a extensão e a riqueza de conteúdos dessas etapas estará limitada pelo caso em concreto. Como os autores já haviam referido, os programas de identificação são específicos, individuais e irrepetíveis, não só nos seus resultados como no próprio processo em si. A primeira tarefa do director do programa de Identidade é o desenho do processo de trabalho, cujas etapas costumam ser as seguintes:

- Formulação de uma estratégia de identidade e comunicação;
- Análise do grafismo e emissão de um diagnóstico;
- Determinação do tipo de actuação necessária;
- Redacção do programa de desenho;
- Selecção do serviço de Design;
- Avaliação das propostas de Design;
- Controlo da implementação dos signos;

10.1 Definição do Tipo de actuação

A elaboração de um programa de actuação consiste em auscultar um conjunto de percepções orientadas para a concepção de novos signos, quando se trata de uma empresa nova, ou procurar soluções para falhas detectadas em signos de uma empresa já existente.

Os autores, (Chaves & Belluccia, 2003) defendem que a fase 1, que consiste na elaboração de uma estratégia de identidade e comunicação e a fase 2, que consiste no diagnóstico da situação actual

permitem “*determinar o tipo de intervenção adequada, pondo assim de parte uma actuação intuitiva que tem por base esquemas préconcebidos ou modas*”.

Afirmam ainda que a intervenção sobre os signos identificadores pode enquadrar-se em quatro atitudes básicas:

- Confirmar a validade dos signos existentes e recomendar a sua conservação;
- Propôr um re-design dos signos existentes com o intuito de optimizá-los;
- Propôr um novo desenho, tendo em atenção o estabelecimento de algum tipo de vínculo com os anteriores;
- Propôr um distanciamento total dos signos existentes e um desenho absolutamente distinto;

10.1.1 A conservação dos signos existentes

Esta estratégia de abordagem ao problema é válida e equipara-se às demais pois, apesar de não incluir o desenho do signo, ela implica uma mudança importante na gestão dos identificadores: devido à auditoria realizada, a organização toma consciência dos valores e virtudes dos seus identificadores e, portanto, assume uma atitude mais profunda no que diz respeito ao cuidado e manutenção do signo.

Esta abordagem inclui, por vezes, algumas intervenções mínimas orientadas para uma potenciação e hierarquização dos signos: modos de implementação, tamanhos, etc. Trata-se sobretudo de intervenções centradas nos modos de implementação dos signos.

10.1.2 O re-design

Esta abordagem caracteriza-se pelo estabelecimento de correcções orientadas para a optimização do rendimento dos signos actuais com o intuito de melhorar a sua legibilidade, adequar-se melhor ao estilo da empresa, corrigir a cor, harmonizar a relação entre o símbolo e o “*lettering*”, polir as formas do símbolo, aumentar a assimilação, etc.

Estas correcções não modificam a estrutura da marca, nem alteram o estilo de maneira evidente e, do ponto de vista do público, não resultam numa “nova marca”.

A recomendação de ajustes ao signo tem as seguintes consequências operacionais:

- Pode realizar-se em qualquer momento, de maneira silenciosa, não necessitando de nenhuma acção promocional ou explicativa extra;
- Não implica a modificação do sistema comunicacional vigente que, caso seja correcto, pode funcionar com normalidade;

- A utilização de signos redesenhados pode fazer-se, salvo em casos excepcionais, à medida que se vão esgotando as reservas de material impresso com a marca gráfica anterior (a convivência entre duas versões não é necessariamente prejudicial);

10.1.3 O re-design ancorado

Esta abordagem constitui um grau de intervenção superior ao anterior: os signos a desenhar-se são diferentes dos existentes, mantendo no entanto algum vínculo com os anteriores, de maneira a que, para o público, seja evidente que se trata de uma modificação da marca gráfica.

Este tipo de actuação dá resposta a casos em que a necessidade técnica de mudar o grafismo institucional, devido às suas deficiências, é atenuada por alguma das seguintes razões:

- Algum aspecto positivo dos signos actuais (cor distinta, ícone identificador, tipografia, tipo de símbolo, etc.) justifica a sua conservação;
- Um conjunto de valores acumulados pelos signos existentes (história, simpatia pública, etc.) não sendo recomendável uma ruptura drástica;
- Condicionantes políticos que provêm de níveis exteriores ou superiores da empresa (ancoragens originais, dependência de grupos supra empresariais, etc.) impedem um abandono total dos signos existentes;
- Situações de grande instabilidade no mercado fazem com que seja recomendável não alarmar os clientes com mudanças drásticas da marca que poderiam dar a entender uma descontinuidade na sua propriedade ou direcção;

Em todos estes casos, a intervenção óptima consiste em elaborar um novo desenho que inclua um ou mais elementos provenientes do grafismo anterior.

A estratégia de lançamento do novo grafismo poderá ser comunicada como:

Uma optimização da identificação pública tendo em vista uma melhoria geral da qualidade da empresa;

Uma reformulação dos signos coincidente com uma mudança positiva ou com um crescimento cooperativo;

Uma actualização necessária de acordo com as novas exigências da comunicação pública;

10.1.4 O Desenho de novo

Esta última abordagem aos signos institucionais é uma abordagem de ruptura e deve ser aplicada quando é necessário e conveniente esquecer o que existia e começar do zero. Aplica-se, assim, no caso de organizações existentes e cujos diagnósticos ditavam a necessidade de descartar a identificação em uso.

Nestes casos, o carácter irrecuperável do grafismo existente poderá ser demonstrado através da comprovação da sua disfuncionalidade por uma qualidade-base má, por ser obsoleto no que diz respeito às novas exigências criadas pelo desenvolvimento da identidade, ou pela constatação de que a conservação dos signos, intactos ou redesenhados, resultará numa solução menos benéfica do que uma mudança radical dos mesmos e, por conseguinte, a sua anulação não constituirá perda significativa no capital de marca.

Nesta linha de actuação, enquadra-se a situação da criação de uma nova identidade, não tendo portanto antecedentes.

O desenho de signos identificadores novos goza de um privilégio óbvio mas nem sempre valorizado de forma justa: conta com as condições para o desenvolvimento de um sistema de identificação perfeito, que satisfaça todos os requisitos específicos do caso e, por isso, com capacidade de alto rendimento imediato e a longo prazo.

Esta situação privilegiada implica, no entanto, um risco: um serviço de design defeituoso anulará esta oportunidade única, hipotecando a identificação corporativa.

Uma segunda vantagem deste tipo de abordagem é que a própria novidade dos signos de identificação constituirá um factor a favor da chamada de atenção sobre a mensagem da organização: este efeito poderá ser gradual em função da estratégia de lançamento que se adopte.

No caso de organizações com signos pré-existentes a serem descartados, a simples aparição do novo sistema de identificação gerará uma chamada de atenção no público que, inevitavelmente, irá suportar uma mudança de atitude da organização em relação às suas audiências.

A máxima rentabilidade da mudança faz com que seja recomendável que, independentemente de ter origem na intervenção puramente comunicacional, se vincule a mudanças de fundo: lançamento de novos produtos, inaugurações de locais, ampliação do mercado, incorporação de tecnologia, etc., pois a mudança da marca:

1. Actua como legitimador da comunicação das outras novidades e produz um efeito que aumenta a atenção pública sobre a instituição e as suas mensagens;
2. Aparece como consequência natural de reformas mais profundas, o que dissipa tudo o resto que seja visto como operação cosmética superficial;

A mudança da marca gráfica implica as seguintes consequências:

Deve comunicar-se explicitamente tanto para o interior como para o exterior da organização;

A substituição das aplicações com os signos velhos é mais acelerada e nem sempre se poderá esperar pela liquidação do stock ou pela renovação por obsolescência dos suportes;

É necessário rever o conjunto das comunicações, pois o desajuste registado nos signos velhos reflecte-se em todos os suportes comunicacionais da organização;

Deve dispôr-se de uma “partida extra” para o caso de se dar uma inversão de comunicações;

10.2 A redação do programa de Design

A idoneidade de quem contrata um designer manifesta-se na sua capacidade de formular um encargo tecnicamente eficaz que, para tal, deverá explicar as condições, assinalar as vias alternativas de acção válidas e indicar as margens de liberdade.

Um encargo, segundo Chaves & Belluccia (2003), deve caracterizar-se por ser:

- **Escrito:** as orientações devem estar bem documentadas de modo a evitar qualquer equívoco nos critérios por parte dos agentes envolvidos, nomeadamente a equipa de desenho e os directores da organização encarregues do projecto;
- **Completo:** deverá incluir-se, no mínimo, informação contextual pertinente, objectivos do desenho, requisitos dos signos, modos de apresentação e produtos finalizados do serviço;
- **Argumentado:** quem contrata o designer deve poder explicar ao profissional contratado as razões do pedido em cada um dos seus aspectos, para que este entenda as causas e possa definir os limites da sua intervenção;

O cumprimento destes critérios na execução do caderno de encargos permitirá que este cumpra eficazmente os seus objectivos:

- Transferir o encargo de Design e o plano de acção;
- Permitir ao Designer elaborar um projecto ajustado à real complexidade do trabalho que contemplará os riscos inerentes ao mesmo;
- Pautar o seu trabalho, garantindo o ajuste do produto final às necessidades;
- Servir de parâmetro de avaliação dos resultados;

A avaliação que conduz à aprovação final deve ser uma tarefa colectiva que envolve os vários membros da entidade que contrata, e deve dispôr de parâmetros explícitos e previamente aprovados, sendo esta última orientação uma garantia contra a disparidade de critérios e a subjectividade do gosto pessoal.

Os autores caracterizam ainda o caderno de encargos segundo:

- A informação pertinente sobre a entidade;
- Os objectivos do desenho;
- Os requisitos dos signos;
- Modo de apresentação;
- Etapas e produtos;

10.2.1 A informação pertinente sobre a identidade

O director responsável pelo plano de comunicação deve dispôr dos resultados do seu trabalho de levantamento da organização, especialmente os dados indispensáveis à sua identificação. Isto exige idoneidade na ponderação e síntese da informação.

Uma boa selecção e classificação da informação de contexto é a chave que permite uma captação rápida e precisa do tema por parte do designer.

10.2.2 Os objectivos do desenho

O diagnóstico e o tipo de actuação definidos na etapa anterior fornecem os dados que transmitem ao designer os objectivos concretos do projecto. Sinteticamente, estes objectivos devem deixar claro o tipo de ganho ou optimização que se pretende com o desenho de signos, devendo estes ser elaborados em conjunto pela organização e pelos profissionais.

Subir a hierarquia corporativa dos signos existentes, superar a sua obsolescência, aumentar a sua qualidade formal, potenciar a sua agressividade visual, permitir criar uma arquitectura de marca, destacar-se das linhas gráficas existentes, entre outros, podem ser objectivos estruturais do programa de design ou re-design. A sua formação explícita permitirá superar os equívocos e divergências de critérios gerais entre os distintos agentes do programa.

10.2.3 Os requisitos dos signos

No quadro de objectivo gerais anteriores, o director do programa deverá explicar os requisitos técnicos particulares dos signos, pelo menos os seus traços previsíveis. Entre estes requisitos encontram-se as funções analisadas na primeira etapa, ou seja, os aspectos de estilo e os rendimentos técnicos exigíveis.

Estas prescrições serão de uma utilidade inapreciável para o designer, incluindo quando as primeiras explorações do desenho demonstrem a possibilidade viável de continuação do projecto.

10.2.4 Modo de apresentação

O director encarregado do programa tem de enquadrar a apresentação com o intuito de que a avaliação do cumprimento do encargo resulte numa tarefa rápida e objectiva.

Este enquadramento deve, no mínimo, definir:

O tipo de signos e as suas variantes: cromáticas, dimensionais, sintácticas, etc;

O tipo de aplicações e suportes: aplicações heterogéneas que permitam verificar os rendimentos reais dos signos “em acção”;

10.2.5 Etapas e produto

O director do programa deverá definir explicitamente as etapas em que se desenvolverá o trabalho de modo a garantir o seu adequado processamento interno (apresentações e aprovações progressivas). Estas etapas dependem do grau de complexidade e do alcance do trabalho contratado.

Segundo os autores, existem duas variantes básicas:

- a) O encargo do desenho básico, que reduz a criação dos signos básicos, a prescrição dos seus objectivos e critérios de uso, a sua aplicação a uma série reduzida de aplicações base. Neste caso, prevê-se que o desenvolvimento completo do sistema de identificação e comunicação gráfica estará enquadrado noutra contrato.
- b) O encargo do trabalho anterior (como primeira etapa) e o desenvolvimento do sistema completo de identificação gráfica.

10.3 A selecção do serviço de Design

Em todas as acções da direcção corporativa, a gestão dos recursos humanos é estratégica: nenhum plano, por mais perfeito que seja, pode chegar a um bom resultado sem a adequada capacidade técnica dos seus agentes.

Em termos correntes, não é qualquer designer gráfico que está capacitado para responder a um programa de desenho dos signos identificadores. Existem especializações, subespecialidades e qualidades técnicas diferentes. Para além disso, também existem tarifas profissionais e prestações de serviços diferentes que há que saber distinguir e escolher conforme as características do projecto.

Todo o valor de uma auditoria e de um programa de desenho tecnicamente bem realizados podem desperdiçar-se se a selecção dos profissionais é mal gerida.

São cinco as orientações dadas por Chaves & Belluccia (2003) vocacionadas para uma boa selecção:

- A especialização adequada;
- A especialização;
- Os perfis e modelos dos gabinetes de Design;
- Orientações para a selecção;
- O recurso do concurso de Design;

10.3.1 A especialização adequada

O primeiro passo a ser dado pelo director de um programa de identidade corporativa quando vai contratar um serviço é a clara identificação da profissão pertinente, ou seja, a adequada inscrição

técnica do problema.

Na pré-história do grafismo corporativo, o seu desenho foi assumido por um elenco heterogéneo de ofícios: desenhadores técnicos, ilustradores, artistas plásticos e publicitários.

Actualmente, em mercados minimamente desenvolvidos, o desenho do grafismo corporativo é tarefa do designer gráfico, e é assumido por ateliers profissionais desta especialidade.

O director do programa supera uma série de riscos se tomar parte desta opção, não concluindo, no entanto, o seu problema: nem todo o atelier de design gráfico garantirá, por muito bons profissionais que tenha, um serviço adequado. Há que saber exigí-lo.

10.3.2 A especialização

O designer gráfico é um especialista que trabalha por encargo e cuja função é definir a forma final das mensagens, que têm por norma um carácter massivo e são reproduzidos por meios técnicos. Estas mensagens vinculam-se através de um número muito variável de aplicações (folhetos, avisos, periódicos, livros, sinalética, sistemas complexos de identidade e comunicação, etiquetas, formulários web, fichas...).

A amplitude do campo de acção do design gráfico produz uma segmentação dos profissionais em especialidades mais ou menos definidas: editorial, Internet, identidade corporativa, entre outras.

A identidade corporativa é um âmbito importante no mercado do Design gráfico, e ele permitiu o desenvolvimento de áreas de especialização dentro dos ateliers de Design, inclusive, o aparecimento de ateliers dedicados exclusivamente ao design de sistemas de identificação.

10.3.3 Os perfis e modelos dos gabinetes de Design

A segmentação dos gabinetes por especialidade pressupõe uma segmentação em equipas de curta, média e longa experiência, à semelhança do que ocorre com o resto dos ofícios e profissões, variantes que também convém ter em conta. Nem todo o programa de desenho necessita de profissionais com um processo extenso. Nestes casos, uma avaliação objectiva dos antecedentes poderá ser prova suficiente das suas capacidades.

Uma última divisão da oferta de desenho corresponde ao modelo de prestação do serviço, que apresenta dois tipos básicos:

- a) O gabinete, com maior ou menor número de colaboradores, sendo no entanto atendido e dirigido pessoalmente pelos profissionais que acumulam a experiência e a capacidade criativa oferecida;
- b) A grande empresa de Design, geralmente multinacional, que exhibe grandes antecedentes em todas as áreas (grandes clientes); no entanto a qualidade e eficácia na prestação do

serviço depende dos profissionais encarregues de cada equipa interna e de cada filial. Neste tipo de organização, a relação entre os antecedentes promocionais e o designer concreto que atende a conta quase nunca é directo.

10.3.4 Orientações para a selecção

O bom profissional de Design apresenta uma série de características que podem ser utilizadas como indicadores para o seu desempenho: agradecem os encargos bem pautados, entendem o seu trabalho como um serviço para melhorar a comunicação do seu cliente, aplicam o estilo que necessita a mensagem e não os seus gostos pessoais, e ainda, aceitam as críticas fundamentadas.

Estes indicadores permitem excluir ofertas aparentemente relacionadas com a temática mas profissionalmente sem habilitações para prestar o serviço. A partir delas, a procura poderá orientar-se segundo certos critérios gerais como os seguintes:

Procurar designers que preferencialmente possuem uma especialização em identidade corporativa e que comprovem antecedentes de alta qualidade, independentemente da sua fama ou da importância dos seus clientes;

No caso de se requerer a colaboração de gabinetes grandes, deve aplicar-se o critério anterior com maior exigência, pois o serviço será contratado com um colectivo de profissionais, dificilmente homogéneo, sendo neste caso, preferível conhecer os antecedentes de quem estará encarregue do trabalho;

Se, pelo contrário, se recorrer a gabinetes jovens e com menor experiência, há que ter em conta que estes cobram tarifas mais acessíveis, podendo ser conveniente perguntar-lhes se a complexidade e o alcance do trabalho está dentro das possibilidades. Quem contrata o programa tem que detectar a qualidade do profissional;

Detectar se as tendências predominantes do desenho do grupo profissional resultam numa compatibilidade com as características do projecto;

10.3.5 O recurso do concurso de Design

O chamado concurso de Design é um critério que apresenta uma série de complicações que contrastam com a sua eficácia técnica:

- Alarga consideravelmente o processo de gestão, especialmente se a convocatória se realizar seriamente;
- Complica a redacção do programa que, além das orientações do Design, deverá incluir todas as cláusulas administrativas da competição;
- Complicam o trabalho do jurado, pois é muito provável que haja opções válidas nas

várias propostas dos concorrentes que não podem “misturar-se”;

- Encarece a operação com o requisito de financiar ao menos os custos de produção dos perdedores;

Devido a isto, este mecanismo só deve ser empregue em situações extremas e muito particulares que poderiam reduzir-se aos seguintes casos:

- O tema, pelo seu alcance social, cultural e político, faz com que seja recomendável a criação de um movimento de participação e repercussão pública – o concurso – que promoverá a difusão desse evento, a actuação do jurado e a exposição pública das propostas;
- A complexidade ou a ausência de antecedentes do tema e a dificuldade em elaborar um *briefing* de projecto fazem com que seja recomendável “abrir o jogo” e explorar aleatoriamente as propostas dos criativos;

Nestes casos a convocação do concurso deverá satisfazer três requisitos básicos:

- Deverá realizar-se por convite a profissionais de idoneidade comprovada e, no caso de uma convocatória aberta, deverá dispôr-se de um mecanismo de pré-selecção por antecedentes;
- As regras do concurso devem ser de grande precisão para evitar propostas inviáveis que reduzem as opções;
- O júri deve ser predominantemente técnico e o director do programa deve formar parte deste;

“Geralmente, uma convocatória de concurso de Design tem origens menos racionais: surge da incapacidade técnica do convocante para pautar o projecto, tendo muitas vezes como único objectivo escolher 3 ou 4 profissionais aptos para a tarefa e pedir-lhes uma proposta (concurso que engloba uma proposta prévia e um orçamento).”

O desenvolvimento da capacidade de gestão técnica do desenho de identificadores é o recurso institucional que torna obsoleto o mecanismo do concurso: o director do programa está autorizado tecnicamente a seleccionar, encarregar e dirigir o desenho, ajustando-se às necessidades da organização.”
(Chaves & Belluccia, 2003)

10.4 Avaliação das propostas de Design

10.4.1 Avaliar sem parâmetros objectivos

A apresentação de esboços ou alternativas gráficas cria uma situação de alguma tensão quando o pedido prévio de desenho é pobre e pouco pautado. É o momento em que se nota o peso de uma grande ausência: faltam os critérios técnicos suficientes para medir seriamente o rendimento das propostas do designer.

Na inexistência de critérios de avaliação, corre-se o risco de eleger a proposta definitiva a partir de factores alheios à qualidade:

- O gosto pessoal da maioria ou do participante com mais estatuto;
- A capacidade persuasiva do desenho para convencer a audiência;
- Algum aspecto parcial do desenho especialmente sedutor: o seu impacto visual, as suas cores, ou o seu grau de novidade...
- Certos critérios arbitrários, lugares comuns ou prejuízos não relacionados necessariamente com a identidade e a sua comunicação concreta: o “dinamismo” de um traço gestual, a “simpatia e amizade” de uma letra infantil, a “seriedade” de uma cor escura...
- A opinião de um conjunto de pessoas (sem antecedentes sobre o tema), que tem que estudar a proposta trabalhada e marcada pela falta de idoneidade técnica dos executivos encarregues do programa;

10.4.2 Avaliar com critérios específicos

A auditoria e o diagnóstico, além de fornecerem a matéria-prima para o “briefing” do projecto de design, contribuem para a gestão comunicacional dos argumentos necessários para avaliar as propostas do designer.

Se o director do programa realizou um diagnóstico prévio e completo, ele abordou as restrições técnicas correspondentes e chegou a um contexto com os seus chefes, podendo:

Verificar nos esboços o cumprimento de todos os requisitos exigidos aos signos;

Identificar os prós e contras das diferentes propostas gráficas apresentadas pelo designer;

Circunscrever a influência do gosto pessoal dos eleitores a um resultado justo;

Dirigir com autoridade técnica as reuniões entre o cliente e os designers;

Avaliar a eleição definitiva em relação à estratégia da organização;

Apresentar à direcção apenas as opções absolutamente pertinentes;

10.4.3 Algumas normas práticas

A gestão de programas é sempre um caso único regido pela especificidade, incluindo no que se refere aos aspectos operativos. No entanto, uma experiência que tenha alcançado certo valor estatístico permitirá extrair certas normas generalistas que favorecem uma avaliação eficaz, tais como as seguintes:

É recomendável pedir ao designer que apresente várias opções, de diferente resolução gráfica sem se limitar à análise de um só modelo;

Salvo em situações excepcionais, todo o encargo, por muito orientado que seja, dará lugar a mais do que uma solução pertinente. Durante o processo de desenho desenvolver-se-ão factores imprevisíveis à etapa de programação, o que permitirá abrir o leque de opções;

A comparação de dois ou mais signos permitirá não só escolher o que melhor se adapta aos objectivos como também compreender em que consistem esses objectivos, reconhecendo que optimizarão a implementação;

A participação da direcção na análise e selecção das opções é um factor chave que facilita a integração dos signos escolhidos;

Nunca convém analisar as propostas de signos alheadas do contexto comunicacional e de uso;

O designer deve, assim, apresentar sempre os símbolos em situações de uso real, em diferentes aplicações típicas usadas pela entidade (cartões de visita, avisos a cor, preto e a branco, formulários...) permitindo a avaliação do funcionamento dos signos e a sua convivência pertinente com os principais tipos e linguagens gráficas das mensagens.

Uma das fontes mais frequentes de disfuncionalidade dos signos é serem escolhidos fora do contexto, apresentando só os seus aspectos formais, independentemente dos usos previsíveis.

A apresentação dos signos propostos deve incluir uma comparação entre eles, em que cada um conviva em igualdade de condições visuais com as marcas gráficas do sector e/ou da concorrência directa e indirecta. No caso de existir uma marca gráfica prévia, esta também deve ser incluída, de modo a permitir uma avaliação do cumprimento dos aspectos que, conforme o diagnóstico, devem ser melhoradas.

Como o intuito de não produzir juízos desproporcionados convém, antes de avaliar o rendimento das propostas, ler os requisitos escritos no briefing.

Quando o director do programa considera que é o momento de elevar as opções finais à eleição definitiva, deve:

- Garantir que todas as opções a apresentar sejam válidas e qualquer que seja a eleita cumpre com todos os requisitos;
- Recordar aos directores que trabalhem como jurados quais os objectivos programáticos do Design para que estes os assumam como critérios técnicos da avaliação;
- Explicar a totalidade do processo seguido e argumentar as principais diferenças de cada opção;
- Ter uma posição tomada para recomendar uma opção;
- Mostrar aqui, também, as propostas, funcionando sobre as peças concretas de comunicação;

10.5 O controlo da implementação

Os melhores desenhos e manuais de normas gráficas não são aproveitados se o departamento de gestão das comunicações não os aplica devidamente. Dentro das organizações, são muitos e diversos os emissores autónomos de mensagens para cobrir as necessidades de comunicação das suas respectivas divisões, filiais ou gerências. Quase sempre são também variados os fornecedores encarregues de produzir e desenhar essas mensagens. Este parcelamento inevitável das emissões aumenta o risco de má utilização das novas normas de uso.

A “desobediência” às normas provoca perdas significativas na capacidade identificadora das mensagens, reconhecendo-se uma origem puramente casual. Situações como as seguintes estão muitas vezes na origem do problema:

- Quem está encarregue das comunicações desconhece as normas que regem os signos identificadores;
- Quem está encarregue das comunicações conhece as normas, mas desobedece às mesmas por as considerar um exagero ou porque não entende o seu motivo;
- Os provedores regulares de Design de Comunicação consideram que as normas restringem e limitam a sua criatividade e propõem retocar, animar ou modernizar a marca gráfica e os outros identificadores;
- Não existe ninguém com autoridade para sancionar as transgressões;

O director do programa é, no seio da organização, o que apresenta um domínio mais profundo do sistema de identificação, das suas normas de reprodução e uso, o sentido da sua aplicação rigorosa e as margens de liberdade.

É, portanto, o que está melhor capacitado para assumir a responsabilidade do controlo da gestão da identidade e da comunicação, trabalhando como um “corrector de estilo” e assessor interno.

Dentro das suas responsabilidades está a de detectar os possíveis processos de obsolescência ou deterioração da identificação e de elevar as propostas de intervenção às autoridades competentes.

Para isto, é útil instituir o hábito de uma auditoria periódica onde se analisará transversalmente o conjunto das comunicações no que se refere à identificação, com o intuito de detectar o “estado de saúde” do sistema.

Conclusão

Toda a metodologia que aqui está exposta não é, nem pretende ser, uma ferramenta inflexível, descrevendo a única maneira de abordar um projecto deste tipo. É, sim, uma base, sustentada pela experiência de um autor de referência desta área que serviu de ponto de apoio para o desenvolvimento da Identidade Corporativa da empresa ClusterMedia.Labs.

Enquanto empresa “start-up”, a sua necessidade de uma Identificação coerente e funcional era algo de urgente a ser desenvolvido, criando assim a possibilidade de uma maior afirmação no mercado e potenciando as relações entre a empresa e o contexto que a rodeia.

Parte 3 - *Case study*: ClusterMedia.Labs

No âmbito desta dissertação, o estudo da empresa ClusterMedia.Labs é apresentado como exemplo de uma empresa de base tecnológica, cujo potencial de evolução levou à necessidade da integração do recurso Design na estrutura da empresa.

A partir dos modelos apresentados por Chaves & Belluccia (2003) e por Mozota (2002) procurou-se delinear uma estratégia de integração do Design com dois objectivos:

- Desenvolver e otimizar a comunicação institucional tendo em vista os mercados internacionais;
- Promover a integração do Design no desenvolvimento;

Neste capítulo apresenta-se uma descrição e análise do desenvolvimento de todo o projecto que serviu como base de aplicação às metodologias estudadas.

Começa-se por expôr a proposta que foi apresentada à empresa onde são contemplados os objectivos, metodologia e pressupostos estratégicos e comunicacionais; de seguida procede-se a uma análise do contexto da organização, dando principal ênfase aos produtos, ao mercado e ao historial de relações entre a empresa e o Design e por último descreve-se o desenvolvimento do projecto.

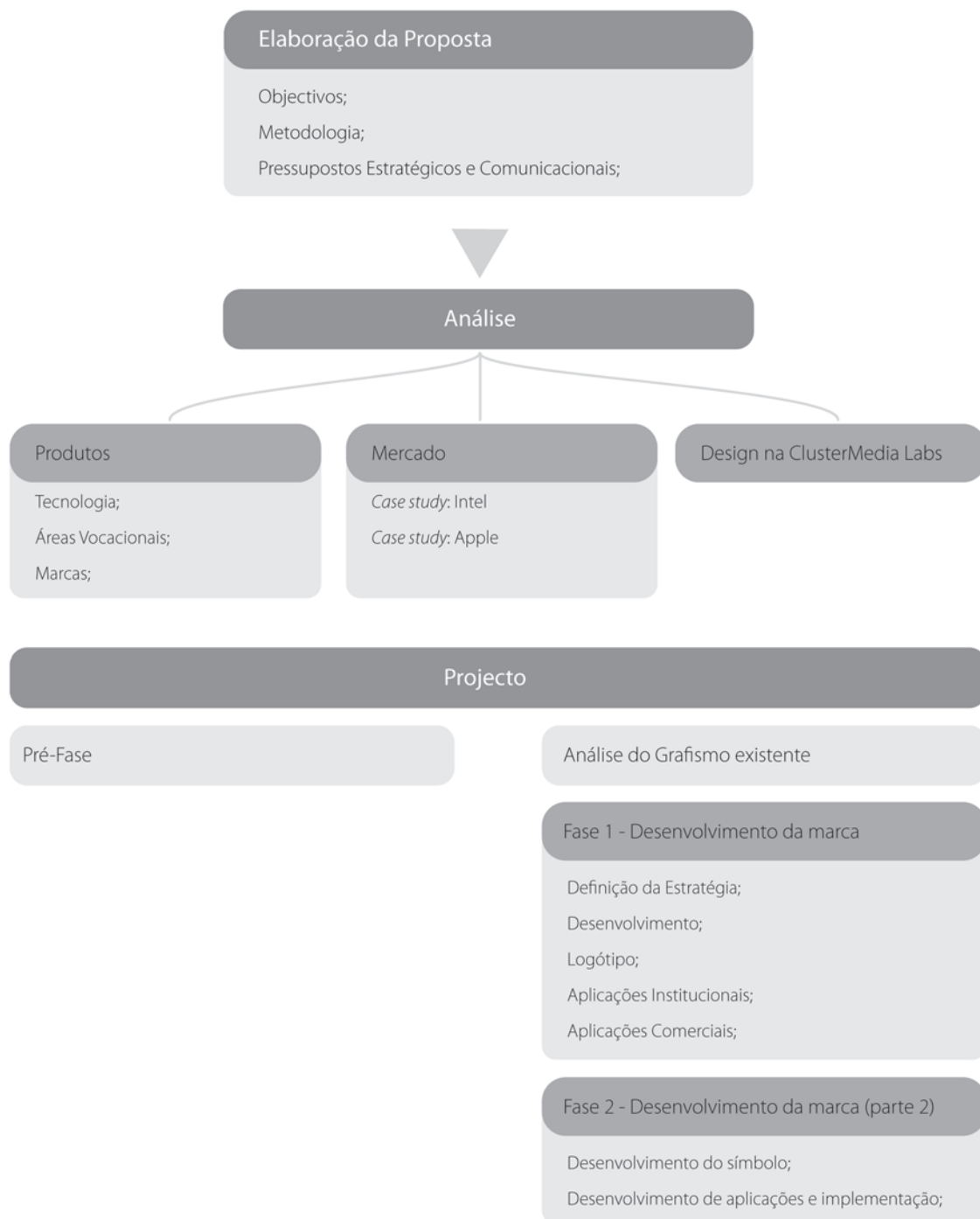


Figura 5 - Parte 3

11 - Elaboração da Proposta

11.1 Introdução

O Design, enquanto disciplina estratégica ao nível empresarial deve ser valorizado e introduzido no seio da empresa na fase inicial de formação da mesma.

A ClusterMedia.Labs, empresa de desenvolvimento de soluções automáticas para reconhecimento e indexação de dados audiovisuais encontra-se numa fase inicial de desenvolvimento favorecendo assim a integração da disciplina de Design.

Para tal, integrou o designer recém-licenciado Luis Monge Soares, como estagiário, que se propôs a associar o trabalho desenvolvido nesta empresa ao processo de investigação que veio a desenvolver no âmbito do Mestrado em Design pela UA.

O trabalho desenvolvido no âmbito deste estágio centra-se em três pontos fulcrais:

- Desenvolvimento e Integração da Identidade Corporativa na empresa;
- Contacto preferencial entre a empresa e colaboradores/parceiros em assuntos relacionados com a Identidade da mesma;
- Consultoria no âmbito de Design;

11.2 Objectivos

Propõe-se a integração de uma abordagem processual e metodológica inovadora no âmbito do Design em geral e do Design estratégico em particular na empresa ClusterMedia.Labs, tendo os seguintes objectivos específicos:

- Contribuir para a promoção da identidade desta empresa;
- Promover a constituição das bases que permitirão a futura integração do Design enquanto ferramenta de gestão;

11.3 Metodologia

Pretendia-se que o trabalho a ser desenvolvido na ClusterMedia.Labs fosse dividido em quatro fases sequenciais e complementares:

- Investigação, análise e formulação de objectivos estratégicos;
- Estabelecimento de bases comunicacionais;
- Criação do universo de aplicações;
- Implementação.

O estudo de outras marcas de empresas de base tecnológica e a integração deste plano de traba-

lhos no Mestrado em Design constituem pontos de apoio para todo o trabalho a desenvolver na ClusterMedia.Labs.

Fase 1 – Investigação, análise e formulação de objectivos estratégicos

Consistia num programa de investigação através de entrevistas, conversas informais e pesquisa bibliográfica em que procurava-se dar resposta aos seguintes aspectos:

- **Análise de Mercado:** Natureza da indústria/sector na qual a empresa actua – dimensão do sector, padrões de crescimento, competidores, tipo de tecnologia envolvida, preocupações ambientais, cultura corporativa...
- **A empresa em si e as suas características:** dimensão, posição, percentagem de mercado, competidores directos, qualidade, publicidade, responsabilidade ambiental e social, percepções sobre a personalidade, valores, ideia e visão centrais na empresa.
- **Marcas, negócios e divisões:** como os produtos são percebidos pelas pessoas; como a empresa é percebida interna e externamente.

***Resultados pretendidos:** estabelecimento de orientações estratégicas na formulação das fases seguintes.*

Fase 2 – Estabelecimento de bases comunicacionais

Com base nas orientações estratégicas da primeira fase, pretendia-se estabelecer as bases comunicacionais através da afirmação de quatro sistemas distintos:

- Sistema de posicionamento e atitude
- Sistema de elementos e estímulos
- Sistema de regras e comportamentos
- Sistema de endereçamento emocional

***Resultados pretendidos:** Estabelecimento de bases comunicacionais*

Fase 3 – Criação do Universo de Aplicações que constituirão a Imagem de Marca

Tendo por base as regras comunicacionais definidas na fase anterior pretendia-se desenvolver todo o universo de aplicações que irão materializar a Imagem de Marca da empresa ClusterMedia.Labs.

São sete as principais áreas de actuação nesta fase:

- Estacionário e Materiais Administrativos
- Design de publicações corporativas
- Definição do Universo Audiovisual Interactivo
- Definição de Políticas Externas
- Regras de comportamento dos diversos elementos de identidade para universos saturados e convivência com outras marcas

- Design de objectos e superfícies de percepção mista – bi e tridimensional
- Arquitectura de interiores – definição do universo sensorial da marca: materiais, texturas, equipamentos e iluminação

Resultados pretendidos: *Criação de todo o sistema identitário da empresa*

Fase 4 – Implementação

Pretendia-se, nesta fase, dar a conhecer a nova identidade ao público interno e externo da empresa.

Resultados pretendidos: tomada de consciência da nova identidade empresarial por parte dos públicos internos e externos. Implementação do novo sistema identitário como ferramenta empresarial.

11.4 Pressupostos Estratégicos e Comunicacionais

A necessidade de intervenção sobre a Identidade da empresa ClusterMedia.Labs tem origem na intenção de modificar a estratégia de comunicação, com o intuito de afinar o seu posicionamento tanto no mercado europeu como americano.

Esta mudança de estratégia prende-se com a necessidade de divulgar os produtos que têm vindo a ser desenvolvidos através da afirmação da marca ClusterMedia.Labs. Isto implica o desenvolvimento de dois níveis de comunicação:

Comunicação Institucional: este é o canal preferencial de comunicação da empresa, tem como principal objectivo transmitir os valores e a visão da ClusterMedia.Labs e endossar a comunicação promocional;

Comunicação Promocional: Este nível de comunicação deve estar dependente do anterior e identificar-se com o mesmo; no entanto deve ser suficientemente autónomo para conseguir comunicar cada marca de produto de acordo com os seus requisitos específicos;

Para além destes pressupostos estratégicos, há que ter em conta que a ClusterMedia Labs já possui uma marca. Tem, por isso, que se equacionar a melhor acção a tomar para que se cumpram os pressupostos funcionais da comunicação.

12- Análise

12.1 Apresentação da empresa

A ClusterMedia.Labs é uma *start-up* de base tecnológica formada em Junho de 2006 e sediada em Aveiro, Portugal. A empresa desenvolve soluções na área da análise semântica de conteúdos audiovisuais vocacionadas para a área da Gestão de Conteúdos Digitais. Estas permitem a geração de meta data de uma forma automática, através de algoritmos orientados para a análise de conteúdos.

Na base da sua constituição encontram-se três sócios que continuam responsáveis pelo projecto:

Vitor Soares (papel na empresa : Director Executivo) é o principal responsável pela fundação do projecto e tem dedicado os últimos 6 anos da sua actividade em I&D, à análise semântica de áudio, promovendo esta emergente área na Unidade de Telecomunicações e Multimédia do INESC Porto. Tem formação base em Eng.^a Electrotécnica e de Computadores, ramo Telecomunicações, pela Faculdade de Engenharia do Porto (frequência do Mestrado Integrado).

Jaime Cardoso (papel na empresa : Engenharia) é Professor Auxiliar Convidado da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (disciplinas Redes de Computadores e Programação).

Desde 1999 que faz I&D na Unidade de Telecomunicações e Multimédia do INESC Porto. Tem estado envolvido em projectos europeus, nomeadamente o ORBIT, em parceria com a BBC, o qual visou a construção de um protótipo de um ambiente distribuído para um estúdio de televisão. Mais recentemente coordenou pelo INESC Porto o projecto MetaVision, que pretende melhorar a forma como os filmes e os programas de televisão são capturados, produzidos, armazenados e distribuídos, potenciando a utilização de metadados em todas as fases de trabalho.

José Manuel (papel na empresa : Gestão) é gestor e durante a sua carreira na gestão foi responsável Ibérico pelo Departamento de Serviço a Clientes e Logística de uma empresa Multinacional. É licenciado em Gestão de Empresas pela Universidade do Minho.

12.2 Produtos

12.2.1 Tecnologia

A tecnologia desenvolvida pela ClusterMedia Labs permite a operacionalização de sistemas/feramentas em tempo real que identifiquem e cataloguem de modo automático conteúdos audiovisuais. A Investigação e Desenvolvimento na área da análise semântica de dados áudio e vídeo visa maximizar a automatização de vários processos no universo da informação/conhecimento, tais como identificar/reconhecer, pesquisar, organizar, partilhar e gerir.

Com a Análise Semântica de Áudio é possível obter uma descrição semântica em termos (vocabulário) compatíveis com o reconhecimento humano aquando da audição desses sons (a classificação dos sons em classes semânticas). Este processo passa pela extracção automática de características acústicas relevantes dos sinais áudio e as várias formas de as representar, tipicamente em metadados. Esta tecnologia permite, de forma rápida e eficaz, reconhecer, por exemplo, se o som é voz ou música; se voz, qual a pessoa e em que período temporal usou da palavra; se música, que outras sonoridades se podem encontrar na televisão, rádio, internet *streaming*, e outros meios de comunicação, entre outros refinamentos/taxonomia na semântica e níveis de abstracção desejados.

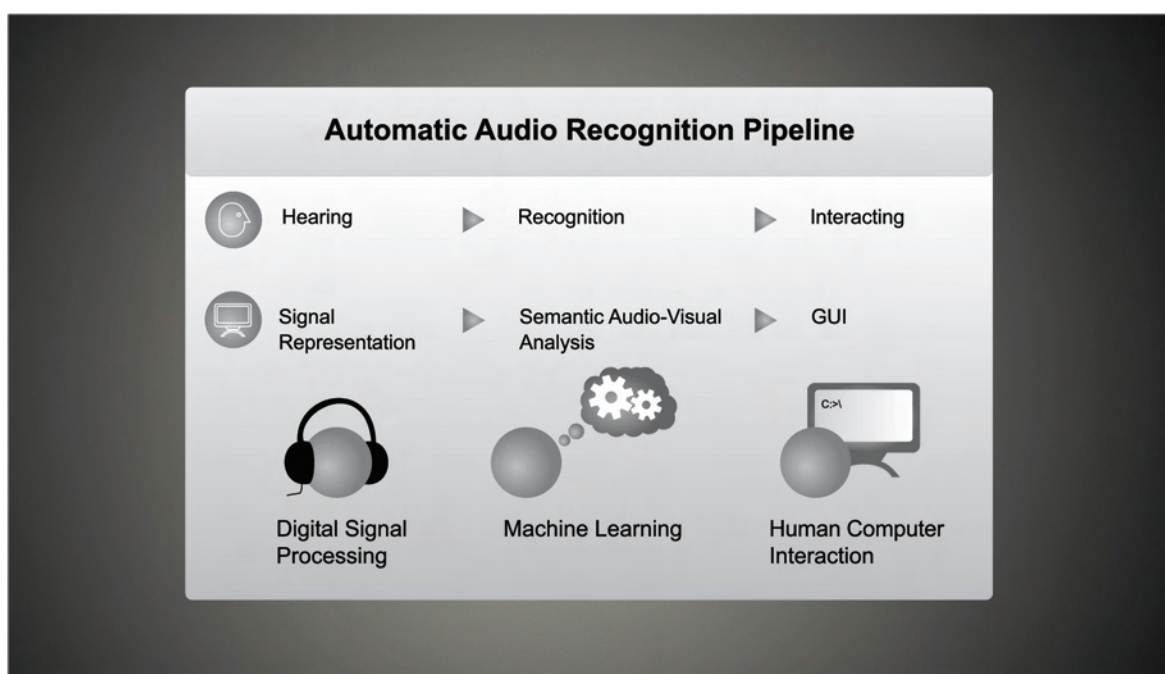


Figura 6 - Pipeline de reconhecimento automático de sinais áudio

Na *figura 6* é possível visualizar na linha de cima as funções naturais realizadas por nós humanos (ouvir, reconhecer, interagir) e na linha de baixo os conceitos correspondentes do lado das máquinas (Representação, Análise e Interacção Homem-Máquina). Em baixo, estão os domínios científicos necessários a todo o sistema de reconhecimento, tais como o processamento digital de sinal, através da análise semântica, com o objectivo de produzir representações numéricas do sinal, tanto mais próximas do entendimento e percepção humana; a área de Machine Learning/Inteligência Artificial para a aprendizagem das máquinas para a tarefa de reconhecimento automático e a Interacção Homem-Máquina para uma comunicação mais “humana” com as máquinas.

Com a integração destas tecnologias baseadas na análise dos sinais, nos sistemas de processamento de informação, evolui-se para o conceito do acesso instantâneo ao “sumo” da informação audio-visual (o quê? quando? com quem?) de forma automática. O máximo de descrições possíveis em tempo-real, permitindo que os Players de um conjunto alargado de sectores beneficiem de uma maior rapidez e eficácia na entrega dos seus serviços em paralelo com um forte aumento da produtividade dos seus colaboradores e redução de custos de operação.

Do ponto de vista do cidadão comum, perante o paradigma da comunicação multimédia, inova-se ainda na forma como nos relacionamos com a rádio, a televisão, o PDA, o Telemóvel 3G, tão insistentemente solicitados com zappings infrutíferos. Um exemplo: perante um comando vindo do utilizador do estilo “toca um pouco de guitarra portuguesa”, a ideia é o sistema fazer uma rápida passagem pelos canais de rádio disponíveis e fixar aquele que mais se aproximar do pedido.

12.2.1.1 Estado actual da Identificação de conteúdos audiovisuais

Analisar e indexar pormenorizadamente os conteúdos áudio e vídeo não é tarefa simples nem de baixo custo. A análise e indexação desta grande quantidade de dados depende, tradicionalmente, de mão-de-obra intensiva. Os dados têm origem numa enorme quantidade de fontes, a todo o segundo, tornando-se, para além de difícil, um processo moroso, podendo muita informação importante ficar por analisar.

As técnicas e metodologias tradicionais de monitorização de conteúdos audiovisuais apresentam vários problemas, de entre os quais se pode destacar a incapacidade para lidar com a crescente diversidade e quantidade dos conteúdos, traduzindo-se esta incapacidade nos processos de identificação, organização, pesquisa dos dados e outros processamentos inter-máquinas.

Durante os últimos anos surgiram alguns projectos no contexto europeu para impulsionar a criação e desenvolvimento de ferramentas baseadas na semântica dos conteúdos, para anotação e pesquisa de audiovisuais. A verdade é que a atenção dispensada à componente de imagem foi sempre demasiado avassaladora em relação à que é dispensada ao áudio. Um dos propósitos da Clustermedia é dar a devida atenção às potencialidades de identificar informação audiovisual tirando partido do som que pacificamente se aceita ser, na maior parte das situações, esclarecedor do ponto de vista da caracterização das cenas. Este facto constitui, no entanto, motivações acrescidas para apostar em algoritmos de reconhecimento baseados no áudio e se avançar para o desenvolvimento de plug-ins que possam colmatar a “omissão do sentido audição” da maior parte dos sistemas existentes que, tal como já referido, são na sua esmagadora maioria baseados apenas na imagem e de contexto académico.

12.2.1.2 Eixos de trabalho da ClusterMedia.Labs

Na fase de pré-lançamento será dada especial atenção às actividades de investigação e desenvolvimento tecnológico, essenciais à implementação dos vários modelos de negócio. Numa feliz expressão anglo-saxónica, será impresso o “Speeding-Up” na emergente área da descrição automática de conteúdos audiovisuais, configurando-se em inovação através de 3 eixos fundamentais de trabalho:

- Processamento digital de sinais áudio (Extracção de características acústicas relevantes);
- Algoritmos de Inteligência Artificial/Machine Learning (construção dos modelos acústicos e aprendizagem das máquinas);
- Interacção Homem-Máquina (Interfaces com o utilizador – webservices, entre outros).

Com as técnicas avançadas de processamento de sinal, através da análise do sinal acústico, é possível a extracção de informação (características) relevante dos sinais áudio.

A extracção de características é um processo de cálculo e representação numérica, o qual pode ser

usado para caracterizar um determinado segmento áudio ou classe semântica. Esta representação numérica, chamada de “vector de características” é subsequentemente usada como bloco fundamental de construção de vários tipos de algoritmos de análise e inteligência artificial.

O sinal de áudio é considerado essencialmente como um padrão estocástico sendo portanto utilizada uma abordagem baseada no reconhecimento estatístico de padrões, uma das que, por norma, apresenta melhores resultados na modelação acústica.

12.2.1.3 Diferenciação e grau de inovação dos algoritmos da ClusterMedia.Labs

A forma específica como os algoritmos são desenvolvidos e operacionalizados pela ClusterMedia Labs deve-se à aplicação de diferentes técnicas para diferentes tarefas de classificação. A vantagem começa por se poder treinar os modelos independentemente na fase da aprendizagem das máquinas e continuar a poder definir que tipo de classificador para cada tipo de sub-tarefa (esquema de classificação [1]) aquando da classificação. Obviamente que tudo isto poderia ser mais simples com processamentos *off-line* ou que consumam muito tempo. No caso ClusterMedia Labs, a variável tempo-real está sempre presente. Os processos computacionais desenvolvidos são articulados e adaptados a cada situação de análise de forma dinâmica (*run-time*), sendo desta forma a generalização e especificação possíveis ao mesmo tempo. É importante garantir a generalização nos nós cimeiros da árvore hierárquica de classificação para não se etiquetar um determinado som numa classe semântica de forma precipitada, generalização esta no sentido de atribuir ao sistema um elevado grau de independência (funciona correctamente em diferentes circunstâncias e aplicações) e especificação no sentido de se atender e prever ao mesmo tempo a necessidade de especificação das classes áudio, aprofundando a árvore/taxonomia de sons (e.g. Classificador Voz versus Música identificou voz>> Classificador de vozes identificou Voz da Ana Lamy>> Classificador performance da voz da Ana Lamy identificou Voz Rouca).

Cada nó de classificação tem a capacidade de instanciar um novo nó caso exista necessidade de continuar a refinar a classificação em classes mais específicas.

Em síntese, os algoritmos de reconhecimento desenvolvidos possuem uma adaptação dinâmica tempo-real em termos de:

- Circunstâncias do ambiente onde se está a gerar a informação sonora (e.g. consegue reconhecer o orador independentemente do ruído ou música ambiente)
- Contextos semânticos simultâneos (categorias de sons possíveis de reconhecer em simultâneo (e.g. vozes de que pessoas, sons de objectos/eventos (vento, chuva), estilos e propriedades musicais, etc.)
- Cultura musical de um povo (e.g. reconhecimento de guitarra portuguesa)
- Comportamento metafísico, no sentido de procurar por essências e significados mais re-

finados de um qualquer padrão sonoro (e.g. atingir vários níveis de abstracção. Um exemplo – numa peça de música, perante o reconhecimento de um estilo musical, verificar se há a participação de instrumentos de cordas; logo após reconhecer o instrumento musical (e.g. guitarra) e finalmente reconhecer qual o tipo de guitarra (e.g. guitarra portuguesa)

12.2.1.3.1 Capacidade Tempo-real

O sistema é capaz de actualizar os resultados da classificação em breves intervalos (11 ms.), continuando a fazer uso de características dinâmicas do sinal, devido à operação de um buffer circular de memória integradora de dados (de alguma forma simulando o ouvido humano). Esta capacidade de funcionamento em tempo-real é em grande parte possível devido ao esforço de investigação em compactar ao máximo a dimensionalidade do vector de características (unidade atómica de representação do sinal).

12.2.1.3.2 Taxas de sucesso de reconhecimento

Como é sabido na comunidade científica, a comparação do desempenho de várias representações do sinal não é racional sem considerar a forma como as características serão utilizadas nas várias fases do processo de classificação, isto é, que técnicas de reconhecimento de padrões são usadas (Leung, et al., 1993). As taxas de sucesso no reconhecimento servem de primeiro referencial mas, mesmo assim, enviesada devido à ausência de uma métrica comum para avaliação da performance dos algoritmos. Acresce ainda a variabilidade associada aos conjuntos de treino usados na fase da construção dos modelos computacionais. Porém, existem formas de validação de algoritmos comumente aceites como válidas para aferir sobre a qualidade dos classificadores. É o caso do tipo de validação cruzada (*k-fold cross validation*), usada na obtenção das performances dos algoritmos. São reveladoras do funcionamento de todo o esquema de classificação, sendo esta a designação dada ao conjunto de blocos de processamento que englobam várias tarefas, nomeadamente os métodos de extracção de características dos sinais, as técnicas de selecção das mais relevantes; memórias de dados e técnicas de reconhecimento de padrões.

O cerne de um classificador é, portanto, o modelo constituído por um conjunto de funções discriminantes que define as fronteiras entre as diferentes classes áudio.

A seguir são apresentadas as taxas de sucesso de algumas tarefas específicas de classificação, as quais variam entre os 90% e os 99%:

- Reconhecimento de Oradores: 90% a 98%
- Estilos de música (e.g. {Voz & Guitarra} versus {Guitarra solo; Chill house; Ambiente; clássica; entre outras): 90% ~ 95%)
- Reconhecimento de Instrumentos musicais (95%)

- Reconhecimento de Géneros humanos (voz fem vs. Masculina): 97%
- Som ambiente vs. música: 97%
- Detecção de sons específicos (95% ~ 99%)

12.2.2 Áreas vocacionais

Serviços de Monitorização dos Media (*Media Monitoring Service*)

O serviço de monitorização dos media providencia aos seus clientes documentação, informação estatística, ou cópias de conteúdos que sejam pertinentes para o cliente. Este tipo de serviço é normalmente vocacionado para um tipo de “media” ou para um determinado tipo de conteúdo.

A ClusterMedia.Labs através dos algoritmos que desenvolveu consegue gerar automaticamente meta data a partir de transmissões ao vivo ou através de conteúdos gravados. Esta “*metadata*” permite a pesquisa ao vivo de canais que estejam a transmitir conteúdos de diferentes naturezas: oradores, publicidade, géneros musicais...

Gestão de Conteúdos Digitais (*Digital Asset Management*)

A gestão de conteúdos digitais consiste num conjunto de tarefas e decisões que visam a integração, a anotação, a catalogação, o armazenamento e a extracção de conteúdos digitais.

A ClusterMedia.Labs, através da sua tecnologia de análise de conteúdos baseada no sinal sonoro, fornece serviços de gestão de conteúdos digitais, nomeadamente no que se refere a conteúdos áudio e a conteúdos audiovisuais.

Televisão Móvel (*Mobile TV*)

A televisão móvel é um serviço fornecido a subscritores através de dispositivos móveis (por exemplo telemóveis).

A ClusterMedia.Labs, por trabalhar na área da gestão de conteúdos audiovisuais, tem na sua estrutura recursos humanos que lhe permitem fornecer este tipo de serviço.

Sistemas Biométricos

No que se refere aos sistemas biométricos, a ClusterMedia.Labs oferece serviços na área dos sistemas de reconhecimento de voz que permite a correcta identificação de indivíduos

Mobile Music

Nesta área a ClusterMedia.Labs especializou-se ao nível da recomendação de música. A incorporação da tecnologia de similaridade acústica em dispositivos móveis tem a potencialidade de introduzir novos usos e novas experiências.

12.2.3 Marcas

Com o intuito de segmentar a sua oferta, a ClusterMedia.Labs possui quatro marcas. Cada marca representa uma possível aplicação da tecnologia desenvolvida pela empresa a um segmento de mercado específico. A estratégia da empresa baseia-se na adaptação da tecnologia a determinado contexto, fornecendo soluções adaptadas à realidade empresarial de cada cliente.

Não se pretende, assim, com estas marcas, elaborar soluções já prontas a entregar ao cliente. Elas são apenas exemplos da adaptação da tecnologia a um contexto específico, com o intuito de atrair clientes com diferentes necessidades.

12.2.3.1 Livemeans

Live.Means é uma plataforma adaptável e de demonstração da tecnologia desenvolvida pela Clustermedia.labs que pode ser otimizada para corresponder às necessidades de vários sectores:

- Gestão de conteúdos digitais;
- Serviços de monitorização dos media;
- Paramentos;
- Notificação de conteúdos em tempo-real;
- Gravação de conteúdos automaticamente através da análise de conteúdos;
- Pesquisa de conteúdos;

A plataforma Live.Means permite, ao contrário do processo manual de catalogação de dados que se caracteriza por ser lento e dispendioso, um processo mais eficiente e barato:

- Extraíndo de forma automática a informação específica e importante de uma forma rápida e precisa;
- Gerar uma descrição de conteúdos-chave e estabelecer o seu real uso;
- Procurar e localizar dentro de grandes conjuntos de informação conteúdos específicos;

12.2.3.2 SoundsLike.me

Soundslike.me é um sistema de descoberta e selecção de música baseada na análise de conteúdos.

A incorporação deste sistema em serviços móveis de música permite introduzir os utilizadores a novos usos:

- Este sistema permite ao utilizador encontrar, através de semelhanças acústicas, canções e/ou artistas com materiais lançados recentemente;
- Melhora as ferramentas de procura e descoberta em sistemas de recomendação de música

e anula obstáculos relacionados com a escalabilidade, começo frio e selecções pelas “favoritas”;

- Este tipo de navegação musical cria benefícios para os utilizadores;
- Acesso a conteúdos sem classificação das colecções musicais;

12.2.3.3 Voice.means

Voice.means é um sistema biométrico de voz que usa as características da mesma e a partir da sua análise determina e verifica a identidade do utilizador.

12.2.3.4 Livextend

Livextend é uma plataforma de processamento, gestão e entrega de conteúdos audiovisuais (VOD & LIVE) na web e em dispositivos móveis.

Enquanto solução de WebTV em directo, combina várias tecnologias estado da arte de codificação, gestão e entrega de conteúdos Audiovisuais numa plataforma “chave-na-mão”, com possibilidade de funcionamento em dois modos: “VOD” (conteúdos gravados) e modo “LIVE” (transmissões em directo).

12.3 O Mercado

Para os profissionais de Marketing, a palavra mercado tem dois sentidos diferentes, embora complementares: em sentido restrito, corresponde a um conjunto de dados quantitativos sobre a importância, a estrutura e a evolução das vendas de um produto; em sentido lato chama-se mercado ao conjunto dos “públicos” susceptíveis de exercer influência no volume de consumo de um produto.

Neste estudo interessa, sobretudo, o sentido mais alargado de mercado de modo a permitir avaliar a ClusterMedia.Labs em relação à concorrência directa e indirecta, nomeadamente no que diz respeito à identificação e comunicação Institucional.

Uma vez que a ClusterMedia.Labs tem como principal alvo o mercado Internacional, a concorrência estudada nesta dissertação insere-se nesse mesmo contexto, ou seja, no contexto internacional. Há ainda que ter em consideração que a exploração deste tipo de tecnologia no contexto da Gestão de Conteúdos Digitais é ainda prematura, permitindo-nos assim caracterizar a ClusterMedia.Labs como uma empresa pioneira desta área, com poucos concorrentes directos.

Procurou-se, assim, empresas de base tecnológica, de referência internacional, que permitirão a validação do resultado deste projecto.

12.3.1 Marcas de empresas de base tecnológica de referência no contexto internacional

12.3.1.1 Intel

Intel Corporation é a contracção de Integrated Electronics Corporation, empresa multinacional de origem americana fabricante de circuitos integrados, especialmente microprocessadores. Esta também é fabricante de chips para placa mãe (também conhecidos como chipsets), em geral, e é também fabricante de placas-mãe (para todos os géneros de aparelho computacional – ex: Computador...) e memórias flash usadas em dispositivos como reprodutores de MP3. Foi fundada em 1968 por Gordon E. Moore (um químico e físico) e Robert Noyce (um físico e co-inventor do circuito integrado).

Estratégia da marca

Desde o início, a estratégia da INTEL foi a de tornar cada vez mais efectivo o desenho do produto e de introduzir novos dispositivos no mercado. Hoje em dia, a INTEL tornou-se na mais conhecida marca da indústria de alta-tecnologia. É um modelo definitivo para um “ingrediente” de sucesso nas marcas. O programa INTEL INSIDE mudou a maneira sob a qual a publicidade entendia as companhias de base tecnológica. O Design contribui para as cinco categorias chave, com o objectivo de criar “*brand equity*” das seguintes maneiras:

- **Consciência da Marca** – Ao patentear um microprocessador e ao criar uma forte posição para si, a INTEL construiu uma consciência da marca a partir de um produto pouco conhecido. Foi bem sucedida ao dissipar dúvidas e receios que os consumidores têm de produtos complexos. O logotipo “INTEL INSIDE” apareceu em todos os PC’s e portáteis, reforçando o facto de que, independentemente da marca do computador, este é potenciado pelo chip “INTEL PENTIUM”.
- **A personalidade da Marca** – Os consumidores que compraram PC’s com chips da INTEL são os que ficaram com produtos na vanguarda da tecnologia. Eles são considerados modernos, de alta-tecnologia e reconhecidos. A mensagem nos anúncios foi desenhada para dar um aspecto visível a um produto invisível e criar uma personalidade distinta da marca. O único comercial com o “The Blue Man Groups” para a “INTEL PENTIUM processor” criou uma imagem divertida e de fácil interacção. Foi uma maneira não convencional de comunicar uma mensagem sobre um produto tecnológico complexo.
- **Lealdade da Marca** – Ao falar com os consumidores finais (abordagem centrada nos utilizadores) por via de anúncios, a INTEL construiu uma forte lealdade à marca. Os consumidores querem uma marca que traga previsibilidade (não ficam no escuro, sem saber o que compraram). Além disso, o processador é uma das mais importantes partes de qualquer computador, e o consumidor de hoje em dia quer informação e orientação na escolha do processador. A INTEL criou com sucesso uma lealdade por parte do consumidor.

- **Qualidade e Valores Tangíveis** – A marca INTEL é bem sucedida hoje em dia por o chip PENTIUM ser publicitado para o consumidor final e não só para os OEM's (Original Equipment Manufacturers). Os atributos do produto, como a performance, a superioridade tecnológica e a fiabilidade foram comunicados ao consumidor final. A associação da marca INTEL a chips de computador é hoje indiscutível.

- **Associações à marca** – Em 1991, Dennis Carter, vice-presidente e director de vendas e marketing da INTEL, desenvolveu o modelo para a "INTEL INSIDE". DSW desenhou o logótipo e, em Abril de 1991, a IBM corp., lançou o primeiro "computador pessoal" que integrava o logótipo "INTEL INSIDE". Outras grandes empresas do mercado, como a Dell e a Compaq, seguiram o exemplo. O logótipo "INTEL INSIDE" aparece em todos os PC's e portáteis por eles produzidos. Isto leva a que os consumidores exijam PC's optimizados pelos chips da INTEL.

Estrutura da Identidade

A estrutura da identidade da empresa Intel evidencia a sua organização centralizada de uma forma clara. É, assim, uma Identidade Monolítica (Ollins, 1990) pois a empresa possui uma única Imagem Corporativa que a representa e os produtos têm apenas designações, contendo sempre a marca gráfica.



Figura 7 - Estrutura da marca Intel

12.3.1.2 Apple

A Apple Inc. é uma empresa multinacional norte-americana que actua no ramo de aparelhos electrónicos e informática. Famosa principalmente pela fabricação do computador de marca registada, Macintosh, com o seu próprio sistema operativo, Mac OS, entre outros produtos. Fundada por Steve Wozniak e Steve Jobs com o nome de Apple Computers, em 1976, na Califórnia.

Sediada em Cupertino, na Califórnia, a Apple desenvolve, vende e oferece suporte a uma série de

computadores pessoais, reprodutores de media portáteis, software e hardware. Entre os produtos mais conhecidos da empresa estão a linha de computadores Mac, o seu sistema operacional Mac OS X e a linha iPod de reprodutores de media portáteis. Para o iPod e o seu programa, o iTunes, a Apple vende audiobooks, filmes, jogos, música, programas televisivos e videoclips na sua iTunes Store e recentemente entrou no ramo de telemóveis com o desenho e comercialização do iPhone.

A empresa conhecida por Apple Computer, Inc. nos seus primeiros 30 anos de existência, retirou a palavra “Computer” da sua razão social em 9 de janeiro de 2007. A mudança de nome, que seguiu a introdução do *smartphone* iPhone e do sistema de vídeo digital Apple TV, é uma representante da contínua expansão da empresa noutros mercados além do seu foco tradicional em computadores.

A Apple também opera mais de 180 pontos de venda nos Estados Unidos, Japão, Reino Unido, Canadá e Itália. As lojas vendem a maioria dos produtos da empresa, assim como muitos produtos de terceiros e oferece suporte e assistência técnica no local para seu hardware e software. A empresa emprega mais de 20000 pessoas pelo mundo fora, entre trabalhadores permanentes e temporários.

Por uma variedade de razões, desde a sua filosofia de design às suas campanhas publicitárias, a Apple construiu uma reputação distinta na indústria de informática e electrónica e cultivou uma base de consumidores que é devota de um modo fora do comum à empresa e à sua marca.

Estratégia da marca

A estratégia da Apple tem-se baseado na profunda procura da singularização da sua marca, através do desenvolvimento de respostas para as necessidades dos consumidores. Esta atitude é correspondida com a crescente lealdade do seu público-alvo. O Design tem um importante papel nesta empresa:

- **Coordenação pelo Design** - O processo normal da maioria das empresas é o de chamar os designers no final do processo de desenvolvimento de produtos, com o intuito de criar o aspecto final, dependendo, assim, de todas as características e tecnologias de engenharia e marketing já criadas.

Na Apple, os designers têm o papel de coordenação do projecto. Eles definem o conceito do mesmo, conceito esse, que será a *guideline* durante todo o processo.

- **Política de desenvolvimento de produtos** - A Apple tenta desenvolver o menor número possível de produtos para cada função, originando uma melhor resposta à função a que cada um se destina. Por exemplo, na gama de produtos da Apple não existe outro telefone que não o iPhone.

- **Experiência de marca** - Este é um tema fundamental para esta empresa, caracterizando-

se por uma forte atenção ao pormenor.

- **Política de abordagem ao mercado** - O problema da abordagem tradicional ao mercado é que esta baseia-se unicamente numa análise directa dos consumidores que se caracterizam, muitas vezes, como uma fonte de informações imprecisa sobre o seu comportamento de compra.

A Apple procura atingir públicos específicos fiéis à marca não só pela experiência como também pela expectativa e por um melhor nível de produto.

- **Nome dos produtos** - o próprio nome dos produtos tem um importante papel a desempenhar. Se tivermos, como meros consumidores, de optar entre um produto chamado iPhone ou um chamado kv990 viewty, qual é que escolheremos?

A Apple procura denominações simples, apelativas, singulares e fáceis de memorizar. Ao valorizar o produto desta forma está a aumentar o apelo da marca e a lealdade.

- **Valorização da identidade** - A identidade é uma das principais razões da motivação humana. Um dos maiores componentes da identidade própria é o sentimento de grupo - as pessoas querem pertencer a um grupo que imediatamente se identifica como sendo distinto.

A escolha do consumidor remete, então, para que tipo de pessoa ele é ou a que grupo pertence.

12.4 O Design na ClusterMedia.Labs

Como já foi referido, existe alguma resistência na integração do Design enquanto ferramenta estratégica por parte das empresas portuguesas, tanto no que se refere à Gestão da Identidade e da Comunicação Institucional, como na Gestão e Desenvolvimento de Produto. Esta resistência é potenciada por um desconhecimento profundo das funções do Design, que leva a uma mistura dos diferentes papéis do Design, do Marketing, da Gestão e do Departamento de Investigação e Desenvolvimento.

A ClusterMedia.Labs não era uma excepção. Tanto ao nível da Comunicação como ao nível da Gestão e Desenvolvimento de Produtos, quase não recorria a profissionais do Design. O trabalho desenvolvido na área do Design era feito por profissionais de outras áreas de uma forma intuitiva.

No que se refere à comunicação institucional, esta caracterizava-se por uma gestão amadora com forte prejuízo para a política de marca, devido às constantes mudanças de logótipo, à inexistência de regras de aplicação do mesmo e à inexistência de um *layout* base para as aplicações fundamentais da marca. Por outro lado, as marcas dos produtos estavam desassociadas da marca institucional. Há que referir, ainda, que a última versão do logótipo foi realizada por um Gabinete de Design externo.

No Departamento de Desenvolvimento de Produtos, os principais intervenientes eram os programadores, tendo havido apenas uma participação externa de uma equipa de Design para a concepção do *layout* do *frontend* do Livemeans.

Posso assim afirmar que o Design era encarado como uma ferramenta de recurso pontual, que tinha a função de “embelezar” os projectos, renegando o papel estratégico ao nível da coordenação e diferenciação do Design nos processos de Desenvolvimento de Produtos e na Gestão da Comunicação e da Identidade.

13 Projecto

13.1 Pré-Fase

Devido à situação em que se encontrava a empresa no que diz respeito à comunicação, sentiu-se a necessidade de criar um conjunto de aplicações base que permitissem uma optimização de tempo e recursos.

Utilizou-se, assim, a última versão do logótipo juntamente com os ambientes gráficos e um conjunto de pictogramas já utilizados na comunicação da empresa no desenho do papel de carta, do envelope DL, da brochura promocional e do site.

O desenvolvimento desta pré-fase permitiu a “estabilização” da comunicação Institucional durante o período de análise e estudo da situação da organização e do seu contexto.

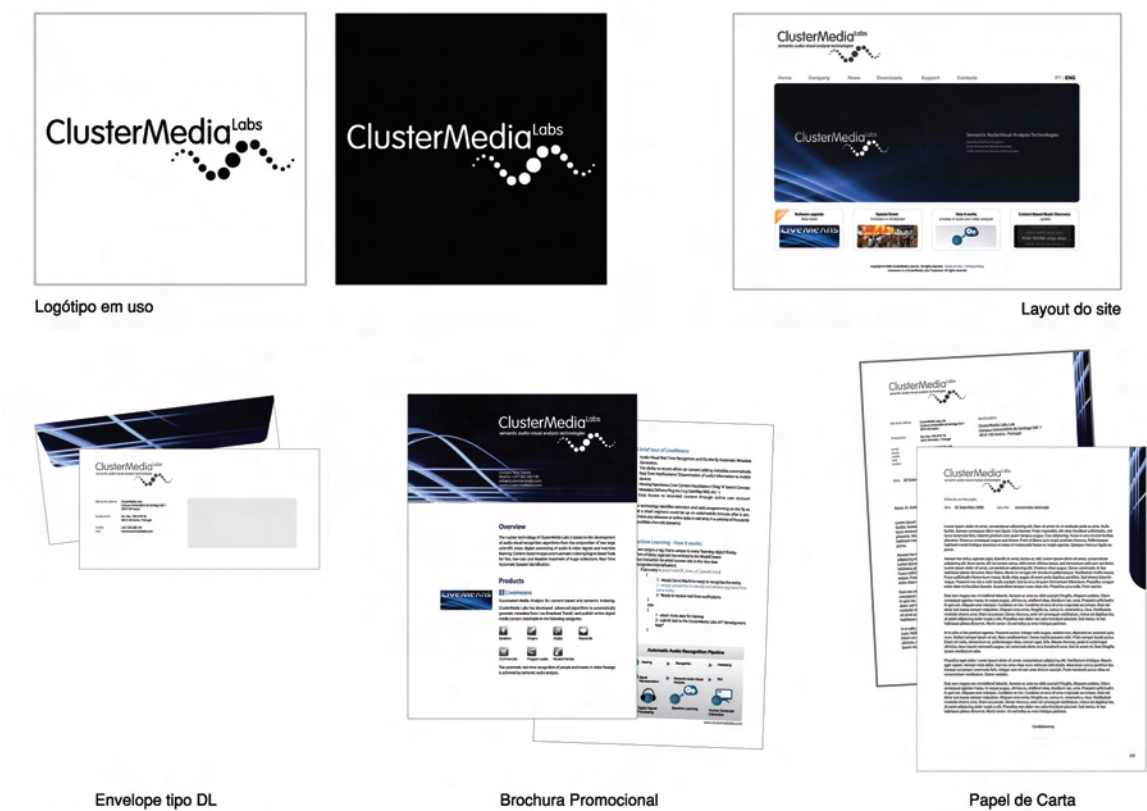


Figura 8 - Aplicações base desenvolvidas na Pré-Fase

Numa primeira fase, procedi à avaliação do logótipo existente através dos requisitos para um nome de marca defendidos por Neumier (2003) e dos parâmetros de alto-rendimento defendidos por Chaves & Bellucia (2003).

13.2 Análise

13.2.1 Condicionantes verbais dos identificadores

Diferenciação: o nome diferencia-se no mercado em que pretende actuar;

Brevidade: o nome é de difícil referência pela sua extensão. Leva a que grande parte do público que tem contacto com a empresa se limite a referir a esta através do nome “Cluster” ou “Cluster-Media”;

Apropriação: o facto de utilizar a palavra “Cluster” em associação com a palavra “Labs” leva por vezes à interpretação do logótipo como sendo de um grupo de laboratórios que trabalham com conteúdos Audio-Visuais; por outro lado, o facto de usar o idioma inglês, denota alguma coerência com a estratégia de internacionalização;

Pronúncia: nome muito extenso, torna difícil a leitura;

Empatia: baixa empatia com o nome (o público prefere utilizar a palavra Cluster);

Extensão: baixa sugestão visual;

Protecção Legal: está patenteado;

13.2.2 Parâmetros de alto-rendimento

Qualidade gráfica genérica: logótipo caracterizado por um desenho arbitrário, nomeadamente no que diz respeito à posição do “Labs” e do signo; falta de harmonia e unidade estética;

Ajuste tipológico: correcta adequação à empresa pela utilização de um logótipo (neutralidade, sem conotar com outra categoria);

Correcção de estilo: tipografia (Vag Rounded) foi desenhada em 1979 como fonte tipográfica para a Volkswagen AG motor, como tal está conotada com um período histórico concreto; a ClusterMedia Labs pretende ser uma empresa de futuro, o que entra em contradição com o desenho utilizado;

Compatibilidade semântica: a única alusão explícita é o signo utilizado que tem a potencialidade de nos remeter para o universo do áudio;

Suficiência: este logótipo é suficiente para cumprir as necessidades;

Versatilidade: é suficientemente versátil para cumprir o nível de comunicação pretendido;

Validade: o facto de utilizar uma tipografia conotada com um período histórico concreto e pela baixa qualidade gráfica denotada, este logótipo tem claramente uma rápida caducidade;

Reprodutibilidade: as várias escalas das circunferências que constituem o símbolo representam um desafio à sua reprodução;

Legibilidade: mais uma vez, as diferentes escalas das circunferências representam um desafio à legibilidade;

Inteligibilidade: apesar da maioria das pessoas consultadas identificarem o símbolo como uma onda sonora, ele presta-se a segundas leituras como: montanhas, minhoca, cobra...

Assimilação: a falta de coesão e síntese formal dificultam a sua recordação e reconhecimento;

Singularidade: o logótipo é suficientemente singular;

Declinabilidade: o logótipo tem um carácter algo alheado, estando pouco integrada no resto da comunicação;

Por tudo isto, torna-se urgente a reformulação do logótipo. Decidiu-se, então, manter o nome da marca com o intuito desta servir de ponte entre a nova proposta e a anterior, redesenhando um novo símbolo, escolhendo uma nova fonte tipográfica e alterando a disposição geral dos elementos.

13.3 Fase 1 - Desenvolvimento da marca

13.3.1 Definição da Estratégia a seguir

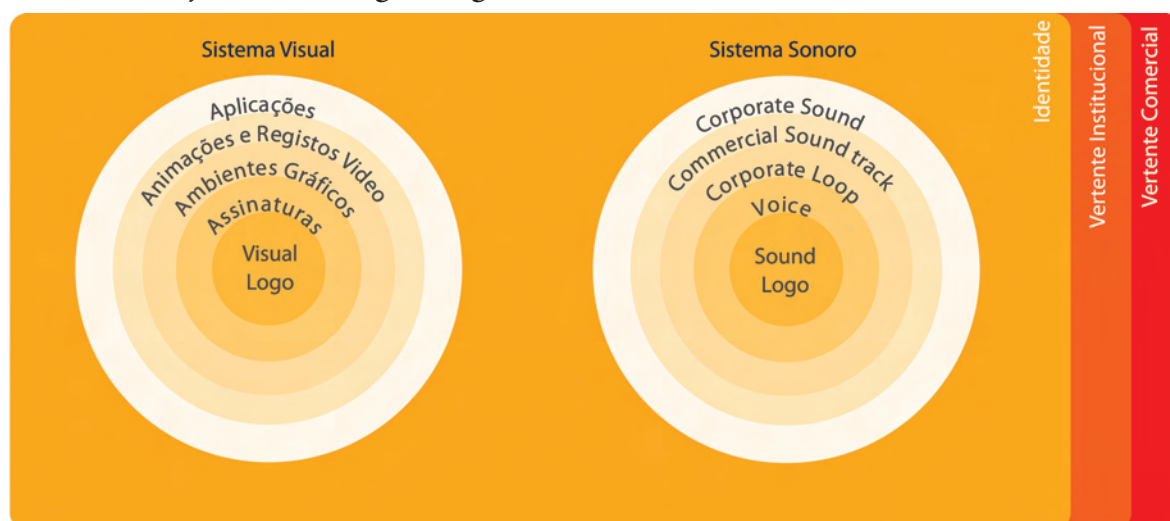


Figura 9 - Sistemas de comunicação nas suas duas vertentes: institucional e comercial

Enquanto proposta comunicacional, é fulcral que a mesma se centre e desenvolva a partir da identidade da organização, tendo por base duas vertentes de comunicação (ver ponto anterior):

- A institucional, que se vocaciona para a transmissão da informação relativa à empresa em si;

- A comercial, que se vocaciona para a apresentação dos produtos / serviços;

Ambas têm de ser coerentes, consistentes e persistentes na sua mensagem, e apesar de terem vocações diferentes, elas têm de trabalhar como um todo, tendo sempre por base os valores defendidos pela identidade da organização.

Foi, ainda, definido como ponto fundamental, por esta se tratar de uma empresa vocacionada para o desenvolvimento de produtos que trabalham com áudio, que a comunicação fosse feita através de 2 sistemas: o visual e o sonoro. Em cada sistema serão definidos elementos-base que servirão de guia para o desenvolvimento de aplicações.

13.3.2 Desenvolvimento

Ao nível da identidade, numa primeira abordagem, a ClusterMedia.Labs é uma empresa recente, de base tecnológica, que desenvolve produtos baseados na tecnologia de análise automática de conteúdos audio-visuais, cujas principais dificuldades são ao nível da comunicação da empresa, de tecnologia e dos produtos / serviços.

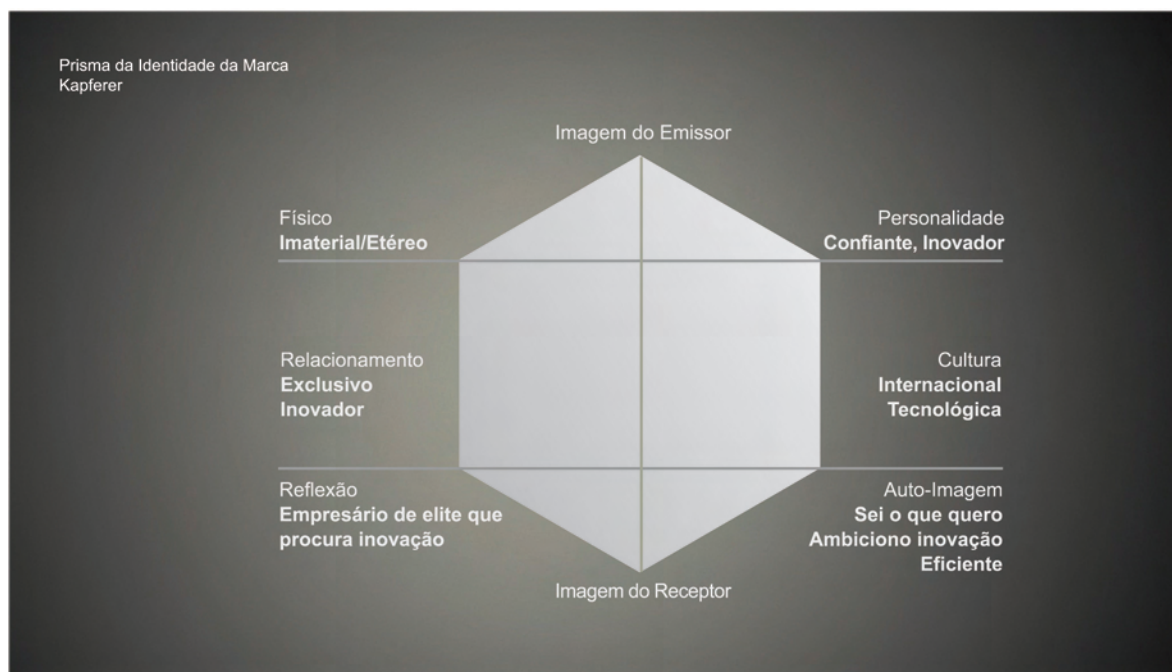


Figura 10 - Prisma da Identidade da marca aplicado à ClusterMedia.Labs

Esta primeira descrição é, no entanto, demasiado superficial para o estabelecimento da base comunicacional. Assim, de modo a caracterizar a identidade o melhor possível, Kapferer expõe seis conceitos que devem guiar a comunicação: físico, personalidade, relacionamentos, cultura, reflexão e auto-imagem. Estes têm a função de orientar a imagem transmitida ao mercado.

No caso ClusterMedia.Labs, os seis conceitos definem-se da seguinte forma:

- Físico - imaterial / etéreo, devido à natureza do produto da empresa, ou seja, software;

- A personalidade que a comunicação da empresa deve assumir é a de uma entidade confiável e inovadora;
- O relacionamento estabelecido entre o mercado e a empresa deve ser orientado pela exclusividade e pelo fornecimento de propostas inovadoras;
- A cultura empresarial vivida deve ter em consideração a natureza internacional e tecnológica do mercado-alvo;
- O cliente deve reflectir a imagem de um empresário pertencente a uma elite, que procura a inovação;

Por fim, os clientes devem ser alvo de uma comunicação que os faça sentir confiantes do que querem, devem ambicionar este tipo de inovação e a eficiência dos serviços prestados pela Cluster-Media.Labs.

Faltam ainda três parâmetros que vocacionam esta estratégia para esta empresa em particular e não outra. Eles são:

- **Produto** – Software de reconhecimento automático de conteúdos áudio ou audio visuais;
- **Mercado-alvo** – mercado profissional: pretende-se oferecer a tecnologia com base em duas modalidades: 1) Integração de *plugins* em *software* já existente; 2) aquisição de *software made by clustermedia.labs*.
- **Realidade da empresa** - empresa recente que pretende dar-se a conhecer a si, aos seus produtos e as suas tecnologias;

A partir desta base Estratégica procedeu-se então ao desenvolvimento de toda a arquitectura da marca.

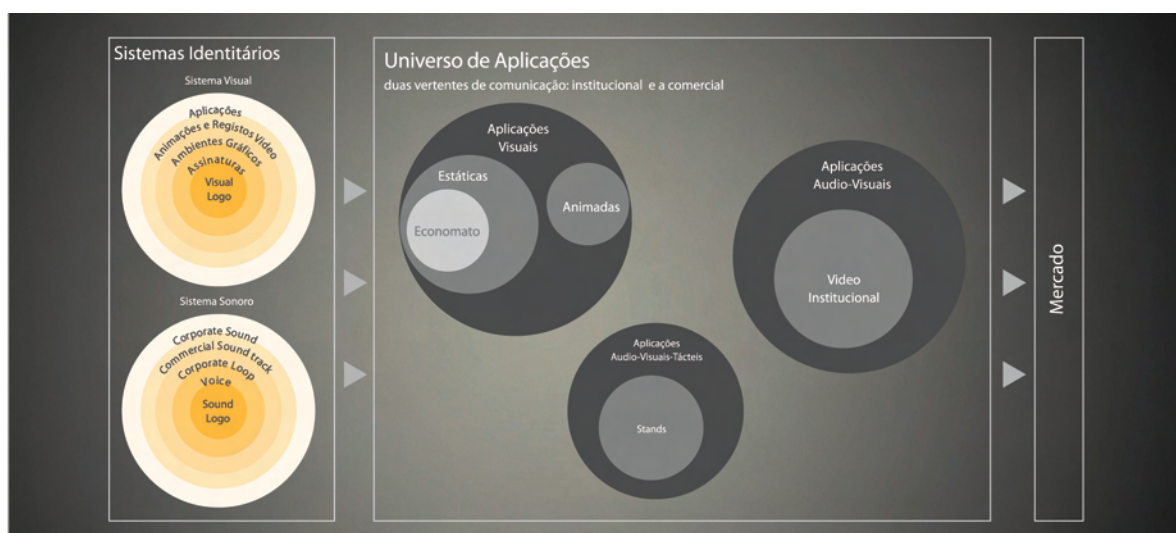


Figura 11 - Arquitectura da marca



Figura 12 - Proposta de economato - Fase 1

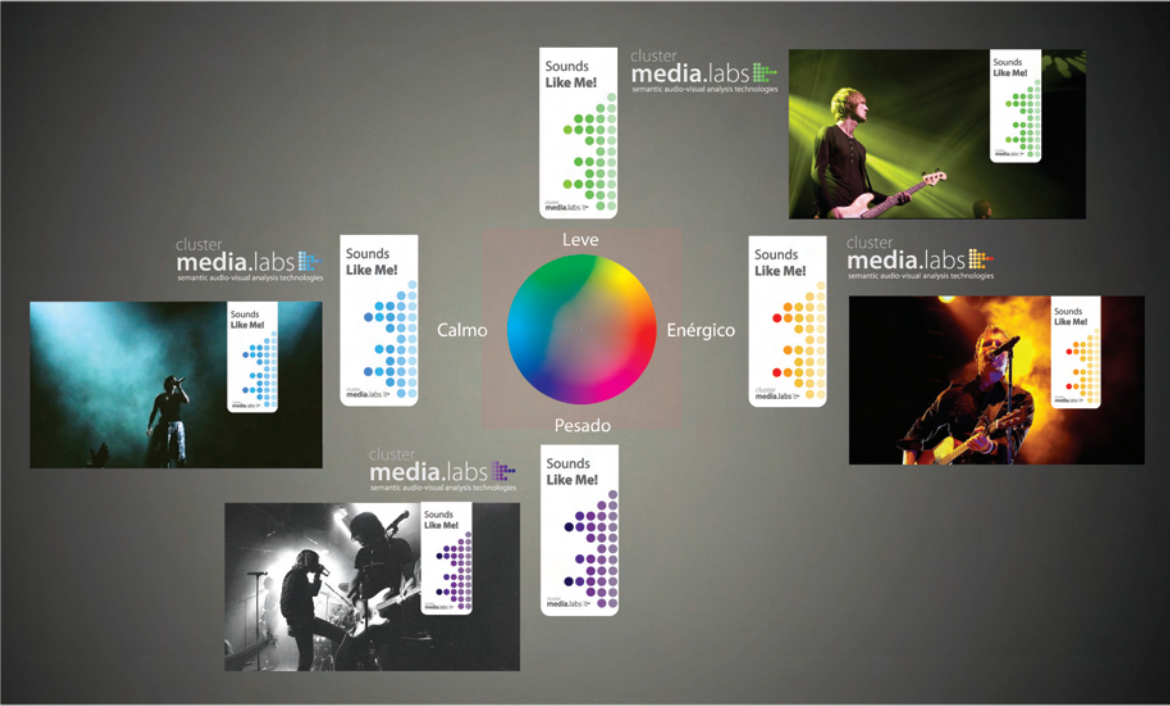


Figura 13 - Estratégia de diferenciação comunicacional

13.3.3 Desenvolvimento do logótipo

A primeira grande mudança formal do logótipo foi a tipográfica. Esta caracterizou-se pela introdução de uma fonte (Myriad Pro) neutra, minimalista, legível, intemporal e versátil, que permitisse a sua aplicação não só ao nível do logótipo, mas também ao nível das aplicações.

Em relação à hierarquização das palavras que constituem o logótipo, tendo por base a análise feita anteriormente, optou-se por expor em primeiro plano a palavra “media”, pelo facto de esta localizar imediatamente o alvo da tecnologia da empresa. Em segundo plano, apresenta-se a palavra “labs”, reveladora de uma empresa que desenvolve a própria tecnologia e cujos produtos tendem para um conceito de “eterna versão beta”, na medida em que está sempre em desenvolvimento. Por fim, em último plano a palavra “cluster”, que apesar do pouco valor semântico, apresenta hoje em dia um forte reconhecimento pelos clientes actuais da clustermedia.labs.

Já o símbolo sofreu uma forte mutação, baseada sobretudo na funcionalidade, uma vez, que ao nível semântico, a associação com o áudio foi uma constante nos vários inquéritos. Como se pode ver na figura ao lado, o símbolo que vai buscar o seu desenho ao equalizador apresenta uma maior legibilidade, presença e estabilidade, comparado com o símbolo que representa uma onda de áudio.

O valor semântico mantém-se no que respeita à associação com o áudio, na medida em que se torna fácil o reconhecimento de um equalizador.

O resultado foi um logótipo mais legível, funcional e versátil com consistência suficiente para ser mantido a médio/longo-prazo (7-10 anos pelo menos), que tem a potencialidade de ser o foco de uma marca que pretende retratar uma empresa dinâmica, empreendedora e com um grande potencial de desenvolvimento: a clustermedia.labs.

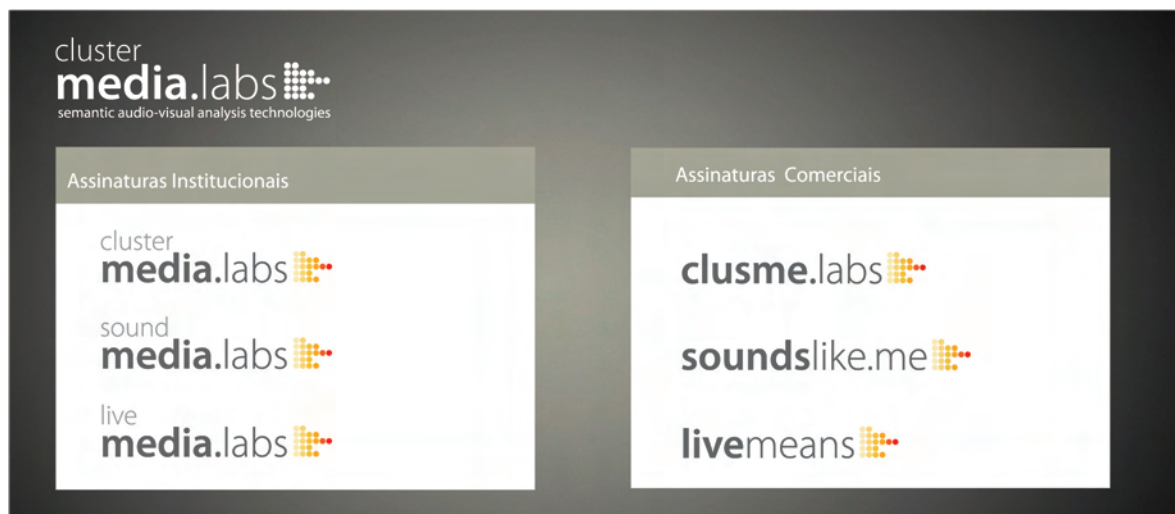


Figura 14 - Primeira proposta de identidade

Há ainda que destacar a possibilidade de declinação da linguagem utilizada no logótipo numa família de signos que permitem criar uma estrutura de suporte das diversas marcas tanto institu-

cionais como comerciais, com base em duas modificações estratégicas:

1) A ClusterMedia.Labs enquanto empresa de desenvolvimento de tecnologia possui, neste momento, 2 projectos: livemeans, que se enquadra na área de conteúdos audio-visuais; soundslike.me, que se destina apenas a conteúdos áudio.

Proponho que os projectos passem a chamar-se livemedia.labs e soundsmedia.labs respectivamente. Estas duas marcas juntamente com a marca clustermedia.labs, constituem o universo de assinaturas institucionais.

2) Ao nível das assinaturas promocionais, ou seja, as que se destinam a representar a vertente de comunicação mais comercial da empresa, proponho a assinatura clusme.labs enquanto anagrama do nome da empresa: clustermedia.labs.

13.3.4 Aplicações Institucionais

A vertente Institucional da Comunicação vocaciona-se para a apresentação da empresa em si. Ela é responsável por transmitir uma imagem positiva e forte, enfatizando os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização.

Desenvolveram-se, assim, algumas aplicações que pretendem dar resposta a este nível.

13.3.5 Aplicações Comerciais

A aplicação comercial da marca estrutura-se, metaforicamente, através da relação entre sons, cor e sensações. Pela combinação de cada um destes factores conseguimos transmitir diferentes estados de espírito.

A ligação entre sons e sensações é uma das áreas de estudo da empresa, estando comprovado que existe uma ligação directa entre o sinal sonoro e as emoções que o som nos transmite.

O jogo de cores utilizado nas ilustrações permite uma grande flexibilidade de utilização, adaptando-se visualmente aos ambientes acústicos.

Em associação ao lettering, conforme a aplicação em causa, propõe-se a introdução de padrões geométricos, figurativos ou abstractos, que no meio digital/vídeo sejam animados com base na análise do sinal de audio.

O som tem a potencialidade de nos transmitir emoções. Este fenómeno pode ser analisado ao nível do sinal, podendo traduzir-se num elemento visual. Este facto vai levar ao desenvolvimento de uma identidade sonora a ser aplicada numa parte das aplicações que constituem o universo da marca.

13.3.6 Conclusões

Apesar desta proposta de comunicação oferecer uma solução completa para os problemas identificados, a proposta foi rejeitada pela gestão da empresa (ver anexo 2).

A justificação dada para a rejeição baseou-se numa análise do símbolo, deixando de parte o lettering. Segundo a direcção da empresa a metáfora utilizada para o símbolo, que se baseava na imagem gráfica de um equalizador *“foi amplamente usada como logótipo de um número massivo de produtos ligados ao áudio e negócios adjacentes durante décadas... Entende-se, por isso, não oferecer uma imagem de marca distintiva e singular que se deseja para a empresa no sentido de poder atingir o sector profissional da indústria Broadcast, com a qual se pretende comunicar.”*

Para além desta justificação, a direcção referiu ainda alguns exemplos de logótipos que utilizam a circunferência como elemento gráfico afirmando, assim, que isto comprometia a singularidade do logótipo.

Na minha opinião, a direcção cometeu vários erros:

- Analisou o símbolo sem estar integrado no logótipo;
- Não compreendeu que a utilização da metáfora do equalizador servia apenas de pretexto para a criação do elemento gráfico, pelo que o elemento gráfico em si não se conotava com um período histórico em si; por outro lado a utilização deste símbolo evitava os problemas relacionados com a utilização da onda de audio, e relacionava-se, também com a análise de som.
- Por último, apesar da utilização da circunferência nos outros exemplos dados pela direcção, o logótipo era suficientemente singular para a identificação da ClusterMedia.Labs.

Apesar destes terem sido os meus argumentos, a última palavra era a da direcção que chumbou esta proposta. Ficou então definido que poderia manter o lettering e as declinações para as marcas dos produtos, tendo apenas que modificar o símbolo.

13.4 Desenvolvimento do símbolo (Fase2)

Foram várias as propostas desenvolvidas nesta fase, com o objectivo de substituir o símbolo que se encontrava em uso e que apresentava um conjunto de defeitos técnicos previamente demonstrados.

Apresentei, assim, um conjunto de propostas, das quais se seleccionou um conjunto de oito para uma consulta pública, com o objectivo de entender a aceitação do novo logótipo. (ver Anexo 1)

Após esta consulta foram duas as propostas que se destacaram - a primeira foi a que apresentava o símbolo em uso na empresa e a segunda foi a proposta que tinha desenvolvido e que tinha sido rejeitada pela direcção da ClusterMedia.Labs.

Ficou então definido que se desenvolveria a proposta comunicacional através do logótipo que apresentava o mesmo símbolo.



Figura 15 - Logótipo aprovado

13.5 Desenvolvimento das aplicações e implementação

13.5.1 Estacionário e materiais administrativos

O estacionário e os materiais administrativos enquadram-se na vertente comunicacional institucional, assim, tem de espelhar a imagem da empresa (ver Figura 10 - Prisma da Identidade da marca aplicada à ClusterMedia.Labs) ao mesmo tempo que tem que cumprir com todos os requisitos funcionais deste tipo de aplicações.

Optou-se por utilizar um mínimo de signos gráficos - o logótipo e as “ondas áudio”. Por outro lado distinguiram-se três níveis de comunicação:

- **Comunicação da Direcção:** diferencia-se através da utilização de fundos pretos.
- **Comunicação Técnica:** diferencia-se através da utilização dos fundos cinza claros.
- **Comunicação Comercial:** diferencia-se através dos fundos azuis.

É de salientar que neste momento o código cromático não está a ser utilizado pela empresa, uma vez que não possui uma estrutura que tenha este vários departamentos. No entanto o facto do sistema de identidade apresentar esta possibilidade na sua estrutura valoriza a mesma.

13.5.2 Comunicação promocional dos produtos

Ao nível da comunicação promocional dos produtos optei por utilizar os mesmos elementos gráficos, ou seja as ondas áudio, introduzindo, no entanto, uma variação - sobre os fundos pretos, as ondas áudio assumem uma gradação de duas cores consoante o produto que está em causa.

A atribuição de cores específicas a cada produto ajuda a uma mais fácil diferenciação entre os mesmos, mas mantém uma coerência formal através do grafismo e da tipografia utilizada, integrando-se perfeitamente na arquitectura de marcar desenhada para esta empresa.



Figura 16 - Economato e Materiais Administrativos



Figura 17 - Aplicações promocionais dos produtos

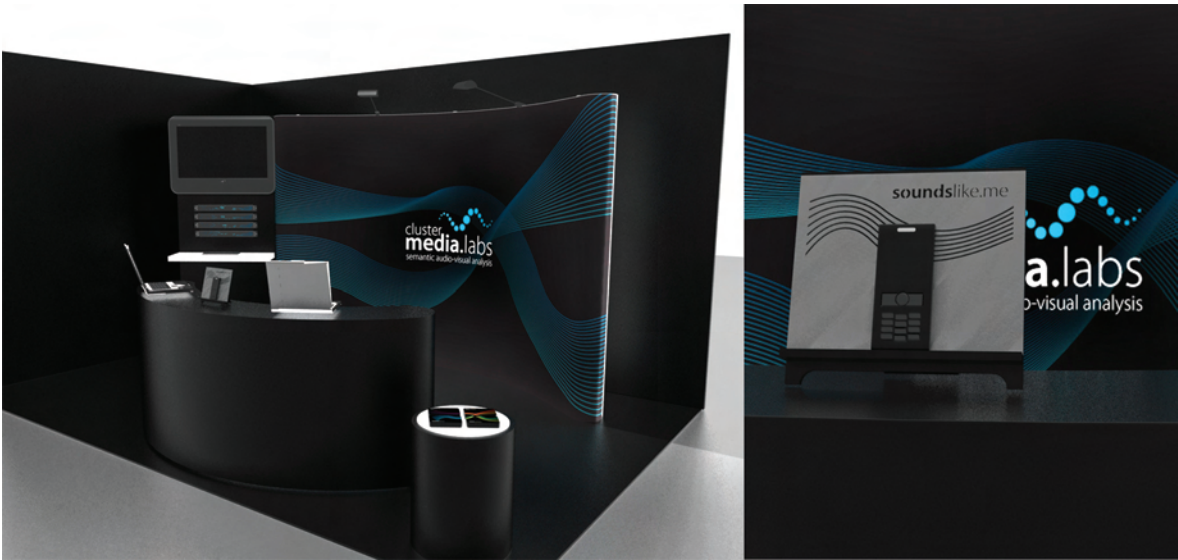


Figura 18 - Sistema de Exposição

Projectaram-se ainda *covers* para possíveis servidores que irão correr cada produto. Estes covers feitos através de chapas de inox escovado, retro-iluminados com a cor institucional (azul) que seriam aplicados sobre a face do servidor de forma a permitirem a identificação do produto a que corresponde. Esta estratégia de identificação seria especialmente pertinente na utilização em exposições.

13.5.3 Sistema de exposição

No que diz respeito ao sistema de exposição, o projecto baseou-se em estruturas modelares, que possibilitassem um fácil transporte e montagem. Destacou-se a marca ClusterMedia.Labs no painel frontal retro-iluminado de modo a ser o signo predominante no *stand*. Em segundo plano aparecem as marcas dos produtos.

Há que salientar a opção de um ambiente preto, que se integra perfeitamente na comunicação comercial, onde se destacam os signos através da cor (caso dos produtos) e da retro-iluminação (*covers* dos servidores e painel retro-iluminado).

Para além da área de recepção dos clientes, o stand contempla ainda uma área de demonstração das tecnologias (armário de servidores com ecrã em cima) que permite a apresentação a várias pessoas.

13.6 Outros trabalhos

Para além do trabalho desenvolvido ao nível da comunicação, o meu principal objectivo neste projecto, tive a possibilidade de colaborar em projectos de interfaces. Foi o caso do desenho dos *backoffices* do Livemeans e da WebTV para a Casa da Música.

Neste dois projectos estive integrado numa equipa multidisciplinar, na qual eu tinha o papel de desenhar e desenvolver a interacção com os utilizadores.

Procurou-se sobretudo o desenho de interfaces funcionais, intuitivos e com uma estrutura que se adaptasse aos conhecimentos dos clientes, de modo a facilitar a utilização por parte destes.

13.7 Conclusões

De todo este processo resultou para a empresa uma identidade mais coerente, forte e distinta através de uma estrutura de marca que acabou por aglutinar as marcas dos produtos de uma forma hierárquica, onde a marca da empresa se evidencia enquanto marca de qualidade.

Por outro lado, foram criadas plataformas de colaboração entre o Design e as outras áreas da empresa, nomeadamente a programação e a gestão.

Posso assim considerar que ambos os objectivos principais (contribuir para a promoção da identidade e estabelecimento de bases metodológicas para futura integração do Design) foram cumpridos.

Conclusão Geral

Ainda que Portugal tenha apostado nestes últimos anos nas empresas de base tecnológica, será legítimo pensar que o *déficit* de imagem e de marcas nesta área é preponderante. O *case study* apresentado é exemplo disso mesmo.

Estas organizações fundamentam a sua competitividade nas suas competências técnicas, tendo grande orgulho no trabalho que desenvolvem nessa área. É esse o seu grande vector de desenvolvimento e melhoria de produtos e processos.

A exploração das tecnologias e recursos deve, no entanto, aliar-se a uma vertente projectual (tendo o Design um papel preponderante) de modo a criar programas estratégicos de desenvolvimento de produtos e de marcas que potenciarão a aceitação dos mesmos por parte do mercado.

Esta vertente projectual é que possibilita a diferenciação visível e positiva dos produtos num mercado em que o desempenho e as especificações técnicas entre produtos de diferentes organizações tendem a nivelar-se. Por outro lado há que ter em conta que os produtos desconhecidos pelo público provocam alguma desconfiança, principalmente quando os produtos rompem abruptamente com aquilo que existe disponível no mercado.

Existe ainda outro factor, também observado no *case study*, que dificulta a integração dos produtos no mercado: a intangibilidade do produto quando este se baseia unicamente num serviço. Este facto foi evidenciado por Brentani (2001) e diz respeito ao valor que os serviços ganham ao anexá-los com artefactos tangíveis.

Apesar da clara necessidade de integração do Design, devido à procura de afirmação e de diferenciação, estas organizações apresentam, por norma, uma forte resistência à integração do mesmo. Isto deve-se, por um lado, à falta de recursos financeiros (por serem empresas recém-formadas), e por outro, ao desconhecimento das funções do Design.

Criam-se assim condições propícias à ocorrência do “*silent design*”, que não é nada mais do que o processo pelo qual trabalhadores (de outras áreas) consideram o Design como parte das suas funções, ou seja, são não-designers a fazer o trabalho de designers. Este fenómeno ocorre principalmente em *start ups* devido às restrições de recursos (Garnsey, 1995; Murray & Huberman, 1995).

Estas organizações devem basear a sua estratégia de abordagem ao mercado através da formulação de produtos e serviços e na definição da Identidade Visual, tendo por base objectivos estratégicos bem delineados.

Apesar da integração do Design potenciar a solução destes problemas, ela não é garantia de resolução de todos eles. Como exemplo temos o caso que Chaves & Belluccia (2003) ajudam a desmistificar: a crença de que o desenho do logótipo deve transmitir todos os conceitos associados à empresa.

O logótipo cumpre sobretudo uma função de identificação, devendo obdecer a um conjunto de critérios que são maioritariamente de ordem funcional. A transmissão dos valores e de outra informação relativa à empresa passa pelo desenho dos suportes de comunicação que, esses sim, se vocacionam para esse tipo de comunicação. A identidade Visual deve ter assim uma certa independência para cumprir primeiro a sua função - a identificação e diferenciação

É então a Identidade Visual que se associa à inovação técnica e tecnológica, anexando-a como parte da sua identidade e não ao contrário.

A Identidade Visual tem, ainda, como objectivo servir de ponte entre a empresa e o mercado e tem como principal função estabelecer as regras de comunicação com o mesmo; o desenho desta implica a contemplação de um conjunto relativamente grande de aplicações.

O Designer pode contribuir para este objectivo através de quatro acções:

- 1) Intervenção no projecto através da integração de uma equipa multidisciplinar;
- 2) Desenho do material promocional;
- 3) Desenho de um artefacto tangível;
- 4) Desenho dos materiais de apoio;

Como conclusão há que se ter em atenção que cada projecto é um projecto e tem de haver uma adaptação tanto da parte do Design como da empresa. Foi isso que se passou durante o meu estágio na ClusterMedia.Labs. Se por um lado foi uma desilusão a rejeição da primeira proposta, por outro serviu para entender que este tipo de projecto funciona com cedências de parte a parte, ou seja, tanto da parte do designer como da parte da administração.

Considero, assim, que foi uma experiência bastante enriquecedora, que me ajudou a entender as dificuldades de aplicar a teoria exposta nesta dissertação na prática.

No que diz respeito a perspectivas de progressão deste trabalho, ficaram alguns aspectos por pesquisar, nomeadamente no que se refere à Identidade Sonora, que apesar de no início estar contemplada, não foi aprofundada por falta de tempo.

Outra das perspectivas de progressão diz respeito ao estudo de outras *start-ups* de base tecnológica e a sua relação com o Design. Esta dissertação apenas aborda um *case study*, que poderá servir como termo de comparação com outras organizações desta área.

Bibliografia

- ALMEIDA, P. C. (2006) "Identidade e Marca – Recursos Estratégicos para a competitividade das Organizações da Indústria Portuguesa do Calçado", Dissertação de Mestrado, Aveiro: Universidade de Aveiro
- BADOT, O.; COVA, B. (1992) "Le néo-marketing", Paris: ESF
- BAKER, J.; GREWALD LEVY, M. (1992) "An experimental approach to making retail store environmental decisions", *Journal of Retailing*, volume 68, nº4, Winter page 445-460
- BAKER, J. (1987) "The role of the environment in marketing services: the consumer perspective", dans *The service Challenge: Integrating for competitive advantage* Czepiel J. & Shanahan J., American Marketing Association
- BALMER, J. (2001) "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing . Seeing through the fog" *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3/4, pp. 248-291; MCB University Press
- BASSEREAU, J.; LAGEAT, T.; DUCHAMP, R. (1994) "La mesure de la perception: un outil pour les designers". *Design Recherche* nº5, Janvier, page 17
- BELK, R. (1975) "Situational variables and consumer research", *Journal of Consumer Research*, volume 2, pages 157-164
- BELK, R. (1974) "An exploratory assessment of situational effects in buyer behavior", *Journal of Marketing Research*, volume 11, pages 156-163
- BESSANT, J.; CAFFYN (1997) "High involvement innovation through continuous improvement", *International Journal of Technology Management*, volume 14, nº1, pages 7-27
- BITNER, M. (1992) "Serviscapes: The impact of Physical Surroundings on Costumers and Employees", *Journal of Marketing*, volume 56, April, pages 57-71
- BLOCH, P.; RICHINS, M. (1983) "A theoretical Model for the Study of Product Importance Perceptions", *Journal of Marketing*, volume 47, Summer, pages 69-81
- BRANDÃO, P.; (2003) "A alma do design : artesanato e design, estranho, fronteiras do design", Lisboa : CPD
- BOUSBACI, R. (2008) "«Models of Man» in Design Thinking: The «Bounded Rationality» Episode" *Massachusetts: Design Issues: Volume 24, Number 4*
- BUCHANAN, R. (2008) "Introduction: Design and Organizational Change" *Massachusetts: Design Issues: Volume 24, Number 1*
- CANDI, M. (2007) "The role of design in the development of technology-based services", Iceland: Reykjavik University, School of Business
- CANDI, M. (2006) "Design as an element of innovation: evaluating design emphasis in technology-based firms", Iceland: Reykjavik University, School of Business
- CHAVES, N.; BELLUCCIA, R. (2003) "La Marca Corporativa – Gestión y diseño de símbolos y logotipos", Buenos Aires: Editorial Paidós SAICF
- COELHO, C.; ROCHA, P. (2007) "Brand Taboos", Lisboa: Booknomics
- COOPER, R. (1995) "Setting a research framework", *Co-Design*, January-February-March, volume 2, page 14
- COVA, B. et Al. (1995) "Nouvelles approches du marketing dans la grande industrie", *Revue Française de Gestion*, 106, pages 22-37

- COX, D.; LOCANDER, W. (1987) "Product Novelty: Does it moderate the relationship between Ad attitudes and Brand attitudes", *Journal of Advertising*, 16, 3, page 39-44
- CROSS, N. (2008) "Design Research, Design thinking and Imagination: The abilities to imagine and to image" In: <http://www.changingthechange.org/blog/2008/01/15/design-research-design-thinking-and-imagination-the-abilities-to-imagine-and-to-image>
- DANO, F. (1996) "Packaging: une approche sémiotique", *Recherche et Applications en Marketing*, volume 11, n° 1, pages 23-35
- ECO, U. (1988) "La structure absente", Paris: Mercure de France
- EHRNBERG, E.; JACOBSSON, S. (1996) "Managing technological discontinuities – a tentative framework", *International Journal Technology Management*, volume 11, n. 3/4, pages 452-465
- FAIVRE, J. (1993) "Des études «classiques» aux études «stratégiques»", *Revue Française du Marketing*, n° 142-143, page 75
- FIRAT, F.; VENKATESH, A. (1993) "Postmodernity: The Age of Marketing", *Internacional Journal of Research in Marketing*, pages 227-249
- FISHER III, W. W. (2004) "Promises to Keep – Technology, Law and the Future of Entertainment", California: Stanford Law and Politics
- FLOCH, J. (1993) "Elaboration des hypothèses sur la sémiologie et le design Forme/fonction/valeur – sémantiques et culture d'entreprise", *Compte-rendu de fin d'étude Marketing Ministère de la Recherche et de la Technologie-partenaires Creaxis et Design Strategy*
- GOODSELL (1977) "Bureaucratic manipulation of physical symbols", *American Journal of Political Science*, XXI, Feb, pages 79-91
- GOODWIN, C. (1994) "Private roles in public encounters: Communal relationships in service exchanges", *La London de les Maures: Proceedings 3rd Internacional Research seminar in Service Management*
- GRANGE, T.; ROCHE, L. (1998) "Management et technologie: pour un développement de l'imaginaire en entreprise", *Collection management technologique ESC Grenoble*, Diffusé Maxima
- GREWAL, D.; BAKER, J. (1994) "Do retail store environment factors affect consumers price acceptability? An empirical examination" *Internacional Journal of Research in Marketing*, volume 11, pages 107-115
- HAIG, M. (2004) "Brand Royalty – How the world's top 100 brands thrive & survive", London: Kogan Page
- HOLBROOK, M.; HIRSCHMANN, E. (1982) "The experimental aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun", *Journal of Consumer Research*, volume 9, September, pages 132-140
- HOLLINS, B.; PUGH, S. (1990) "Successful Product Design", London: Butterwoths
- HUGHES, D.; CHAFIN, D. (1996) "Turning new product development into a continuous learning process", *Journal of Product Innovation Management*, Volume 13, pages 89-104
- JONES, C. (1992) "Design Methods", Wiley & sons
- JUNGINGER, S. (2008) "Product Development as a Vehicle for Organizational Change" *Massachusetts: Design Issues: Volume 24, Number 1*
- KLEIN, N. (2002) "No Logo", Lisboa: Relógio d'Água Editores

- KOTLER, P. (1973) "Atmospherics as a marketing tool", *Journal of retailing*, volume 49, n°4, Winter 73-74
- LAMBI, J. (1998) "Le marketing stratégique: du marketing à l'orientation marché", Ediscience
- LEBAHAR, J. (1994) "Le Design Industriel", Editions Parenthèses, 125 pages
- LEWASKY, Z. (1988) "Product Esthetics: An interpretation for designers", Carson City NV: Design and Development Engineering Press
- LIDWELL, W.; HOLDEN, K.; BUTLER, J. (2003) "Universal Principles of Design" Beverly – Massachusetts: Rockport Publishers
- LUTZ, R.; KAKKAR P. (1975) "The psychological situation as a determinant of consumer behavior" *Advantages in Consumer Research*, pages 439-453
- MANZINI, E. (2002) "Scenarios of Sustainable ways of living. Global and local visions: The results of an International Program of Design Workshops", *Designing Designers*, Milan: Polidesign Publisher
- MANZINI, E. (2002) "O desenvolvimento de produtos sustentáveis"
- MANZINI, E. (2006) "Design, Ethics and Sustainability – Guidelines for a transition phase" In: <http://www.dis.polimi.it/manzini-papers/06.08.28-Design-ethics-sustainability.doc>
- MANZINI, E. (2006) "Sustainable Lifestyles and Education for Sustainable Consumption" In: http://esa.un.org/marrakechprocess/pdf/Issues_Sus_Lifestyles.pdf
- MAISSEU, A. (1995) "Managing technological flows into corporate strategy", *International Journal of Technology*, volume 10, n°1, pages 3-20
- MCBRIDE, M. (2007) "Design Management: Future Forward" *Design Management Review*
- MOZOTA, B. B. (2001) "Design Management", Paris: Editions d'organisation
- NEUMEIER, M. (2003) "The Brand Gap – How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design", Indianapolis: New Riders Publishing
- NUNES, J.; CAVIQUE, L. (2008) "Plano de Marketing – Estratégia em acção: Um instrumento prático para a actividade empresarial", Alfragide: Publicações Dom Quixote
- NUSSBAUM, B. (2008) "CEOs Must Be Designers, Not Just Hire Them. Think Steve Jobs and iPhone" In: http://www.businessweek.com/innovate/NussbaumOnDesign/archives/2007/06/ceos_must_be_de.html
- NUSSBAUM, B. (1993) "Hot products", *Business Week*
- OLINS, W. (1989) "Corporate Identity: Making business strategy visible through design", London: Thames and Hudson
- OLINS, W. (1995) "The New Guide to Identity – How To Create and Sustain change through Managing Identity", Hampshire: Gower Publishing
- OLINS, W. (2003) "A Marca", Lisboa: Editorial Verbo
- PAUL, J. (2000) "Performance Metrics to measure the value of design", *Design Management Journal*, volume 11, number 4, Fall, pages 71-75
- PEARSON, J. (2008) "No Silver Bullets: On the Humility of Designers" *Design Management Review*
- PELLEGRINO, P. (1994) "Figures architecturales. Formes urbaines", *Actes du Congrès de Genève de l'Association*

Anexo 1 - Questionário

A **ClusterMedia Labs** é uma empresa *start-up* de base tecnológica fundada em 2006 com sede em Aveiro e centro de investigação e desenvolvimento no campus da Universidade de Aveiro – Edifício 1.

Desenvolve soluções para reconhecimento automático e indexação de dados audiovisuais. A tecnologia central do negócio assenta no desenvolvimento de algoritmos de análise semântica aplicados à informação audiovisual, a partir da conjugação de duas grandes áreas científicas: processamento digital de sinal áudio e vídeo, como enfoque na extracção de características/padrões e na área de inteligência artificial / machine learning.

A partir dessa tecnologia é possível a criação de ferramentas software para identificação de orador e geração tempo-real ("on-the-fly") de metadata descritiva, recomendação musical, pesquisa selectiva e por similaridade acústica, organização e tratamento inteligente dos conteúdos audiovisuais.

Tendo por base esta descrição e a sua opinião pessoal, classifique as seguintes propostas de logótipos segundo a escala de gostos que a seguir se apresenta:

Gosto Muito – 04
Gosto – 03
Pouco adequado – 02
Não Gosto - 01

Se quiser também pode comentar as imagens.



Proposta 1

Escreva aqui a sua classificação (de 1 a 4):

Comentários:



Proposta 2

Escreva aqui a sua classificação (de 1 a 4):

Comentários:



Proposta 3

Escreva aqui a sua classificação (de 1 a 4):

Comentários:



Proposta 4

Escreva aqui a sua classificação (de 1 a 4):

Comentários:



Proposta 5

Escreva aqui a sua classificação (de 1 a 4):

Comentários:















Proposta 6

Escreva aqui a sua classificação (de 1 a 4):

Comentários:

2

| | | |
|---|---|--|
|  |  | <p>Proposta 4</p> <p>Escreva aqui a sua classificação:</p> <p>Comentários (de 1 a 4):</p> |
|  |  | <p>Proposta 5</p> <p>Escreva aqui a sua classificação (de 1 a 4):</p> <p>Comentários:</p> |
|  |  | <p>Proposta 6</p> <p>Escreva aqui a sua classificação (de 1 a 4):</p> <p>Comentários:</p> |

| | | |
|---|--|--|
|  |  | <p>Proposta 7</p> <p>Escreva aqui a sua classificação (de 1 a 4):</p> <p>Comentários:</p> |
|  |  | <p>Proposta 8</p> <p>Escreva aqui a sua classificação (de 1 a 4):</p> <p>Comentários:</p> |
|  |  | <p>Proposta 9</p> <p>Escreva aqui a sua classificação (de 1 a 4):</p> <p>Comentários:</p> |

Qual a sua área profissional?

Qual a sua idade?

Não se esqueça de gravar o ficheiro com as suas classificações e comentários.
De seguida reenvie por favor para o e-mail:

luis.g.monge@clustermedialabs.com

Anexo 2 - Justificação da escolha do primeiro logótipo e respectiva resposta da administração

justificação da mudança de símbolo

análise do logótipo original

Na nova proposta de comunicação, uma das mais marcantes mudanças dá-se ao nível do logótipo. Esta é suportada sobretudo por dois tipos de análise:

- 1) análise formal que se prende com os conceitos de legibilidade e equilíbrio.
- 2) análise semântica que se prende por um lado com as palavras que constituem o logótipo e por outro com o símbolo.

Ao nível formal, o logótipo original apresenta diversos problemas, nomeadamente em relação à utilização de um tamanho tipográfico bastante reduzido para "Labs" e à assinatura, que por ser extensa dificulta a sua aplicação em dimensões mais reduzidas. O símbolo também apresenta problemas formais: por um lado, devido a representar uma linha que já de si é um elemento frágil, e por outro lado, por a linha ser constituída por várias escalas de circunferências, o que leva a penalizações ao nível da legibilidade em aplicações que exijam versões do logótipo de reduzido tamanho.

Ao analisar sob o ponto de vista semântico o nome da empresa, quando traduzido à letra quer dizer "agrupamento de laboratórios de media". Esta tradução tem algum sentido ao conhecermos a empresa: a clustermedia.labs é uma empresa que desenvolve (laboratório) tecnologia para a análise de conteúdos áudio e audiovisuais (media). Já a explicação da palavra "cluster" perde-se. Relativamente ao símbolo, este é por norma, associado a uma onda de áudio. Esta análise semântica é suportada por um questionário.

desenvolvimento

A primeira grande mudança formal do logótipo foi a tipográfica. Esta caracterizou-se pela introdução de uma fonte (Myriad Pro) neutra, minimalista, legível, intemporal e versátil que permitisse a sua aplicação não só ao nível do logótipo, mas também ao nível das aplicações.

Em relação à hierarquização das palavras que constituem o logótipo, tendo por base a análise feita anteriormente, optou-se por expor em primeiro plano a palavra "media" pelo facto de esta localizar imediatamente o alvo da tecnologia da empresa. Em segundo plano apresenta-se a palavra "labs", reveladora de uma empresa que desenvolve a própria tecnologia e cujos produtos tendem para um conceito de "eterna versão beta", na medida em que está sempre em desenvolvimento. Por fim, em último plano a palavra "cluster", que apesar de pouco valor semântico, apresenta hoje em dia um forte reconhecimento pelos clientes actuais da clustermedia.labs. Já o símbolo sofreu uma forte mutação, baseada sobretudo na funcionalidade (ver tabela), já que ao nível semântico a associação com o áudio foi uma constante nos vários inquéritos. Como se pode ver na figura ao lado, o símbolo que vai buscar o seu desenho ao equalizador apresenta uma maior legibilidade, presença e estabilidade comparado com o símbolo que representa uma onda de áudio.

O valor semântico mantém-se no que respeita à associação com o áudio, na medida em que se torna fácil o reconhecimento de um equalizador.

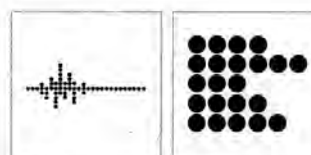
Resta por fim acrescentar, que o resultado foi um logótipo mais legível, funcional, versátil e intemporal, na medida em que este logótipo deve ser mantido a médio/longo-prazo (3-5 anos pelo menos), que tem a potencialidade de ser o foco de uma marca que pretende retratar uma empresa dinâmica, empreendedora e com um grande potencial de desenvolvimento: a clustermedia.labs



logótipo original



tipografia



símbolo



proposta de logótipo

Análise do símbolo do “equalizador” e avaliação da sua viabilidade enquanto imagem principal da Clustermedia Labs.


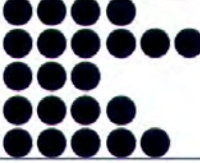

por Vitor Soares DATA : 7 fev 2009

O desenho do equalizador foi amplamente usado como logotipo de um número massivo de produtos ligados ao áudio e negócios adjacentes durante décadas, quer em imagens de marca de dispositivos de consumo como de serviços de entretenimento , assim como de estabelecimentos comerciais (p/ Ex: discotecas, bares , entre outros) . Entende-se por isso não oferecer uma imagem de marca distintiva e singular que se deseja para a empresa no sentido de poder atingir o sector profissional da indústria Broadcast , com a qual se pretende comunicar.

Assim, a imagem do “equalizador” tem uma probabilidade reduzida de ser aprovado no contexto da definição do logotipo geral da Clustermedia Labs, podendo no entanto futuramente assumir uma presença gráfica em “codenames” /marcas de produtos como é o exemplo do SoundsLike.Me.

O LM refere: “o símbolo que vai buscar o seu desenho ao equalizador apresenta uma maior legibilidade, presença e estabilidade comparado com o símbolo que representa uma onda de áudio.”

Entende-se discutível esta avaliação. A adopção deste símbolo perde desde logo a característica que se entende basilar que é a singularidade. Ainda a propósito da falta desta característica, aponta-se dois exemplo claros de logotipos (nem sendo preciso fazer alusão a casos fora do mesmo edifício das instalações da empresa) de outras duas empresas que contêm o mesmo padrão e componentes gráficos da proposta do “equalizador” apresentada, Sendo que essas empresas têm actividades em áreas não relacionadas: GRUPUNAVE (gestão de incubadora) e ID TOUR (área de turismo).

| | |
|---|----------------------|
|  | |
|  | proposta apresentada |
|  | |

Em síntese, não é assertivo adoptar um símbolo que simultâneamente contenha formas e componentes gráficos que se confundem outros símbolos / entidades.